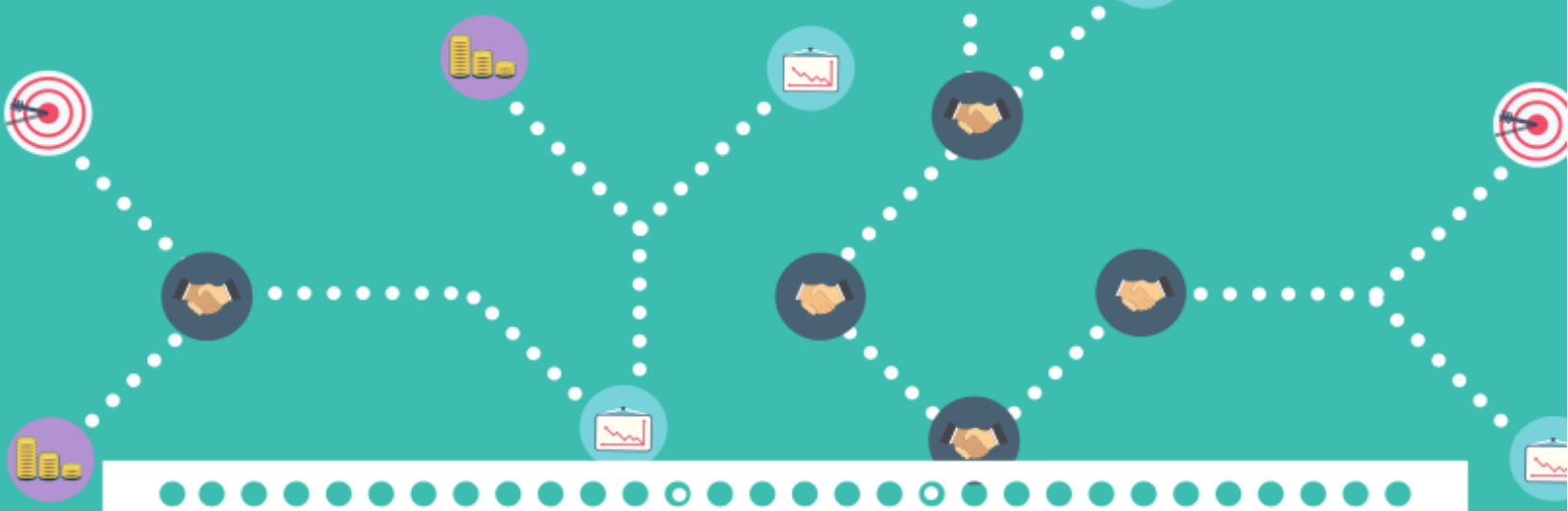


Patrick David

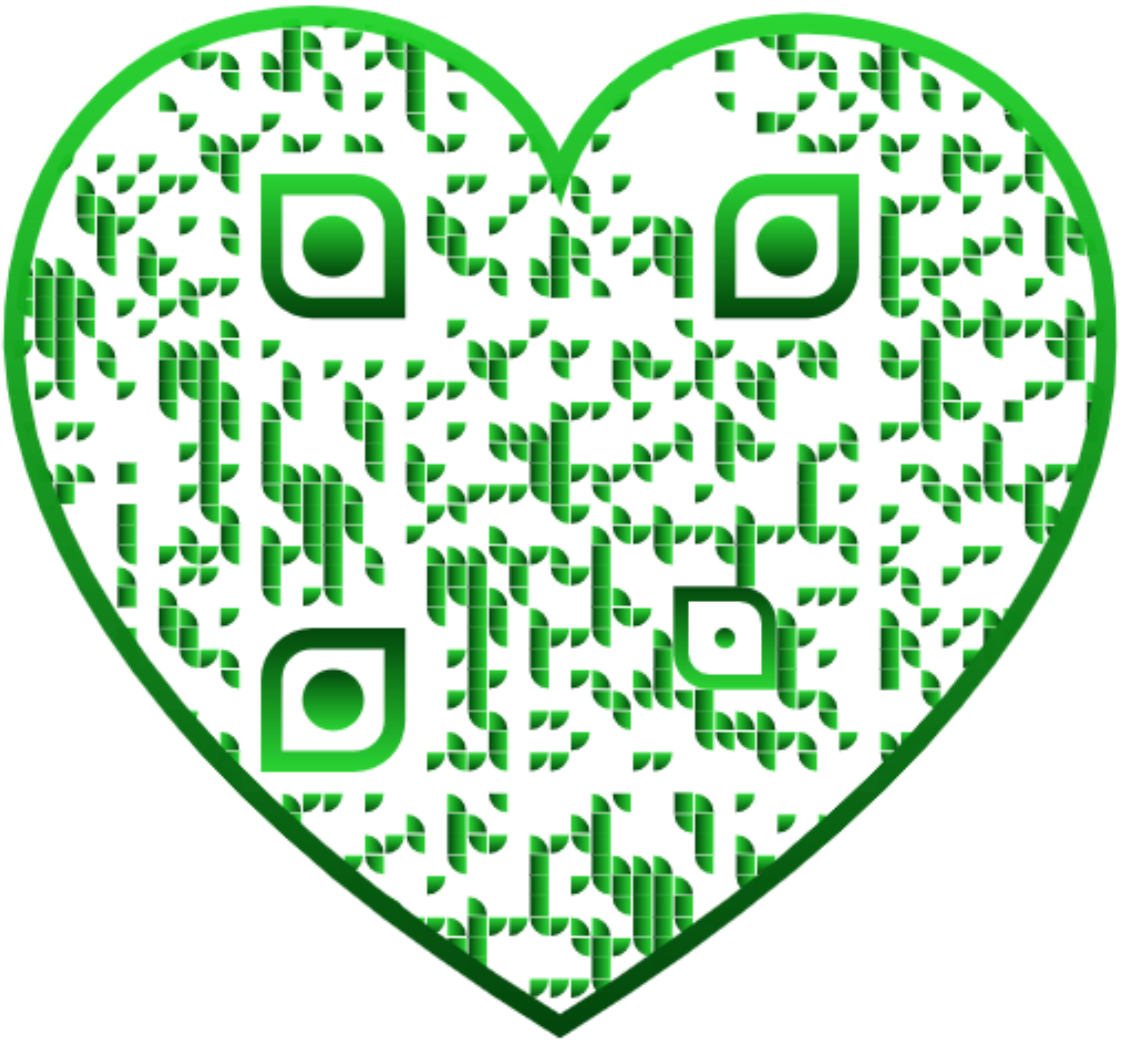
LES FICHES OUTILS DU RESPONSABLE COMMERCIAL

58 fiches opérationnelles

80 tableaux explicatifs

20 illustrations

EYROLLES



LES FICHES OUTILS DU RESPONSABLE COMMERCIAL

Pratique et basé sur l'expérience, ce guide opérationnel complet présente en **58 fiches** les outils performants et indispensables au responsable commercial. Cette boîte à outils lui permettra de connaître toutes les clés du métier au quotidien pour mener à bien une négociation, animer une équipe ou mobiliser ses connaissances selon la situation rencontrée.

- Connaître les savoir-faire spécifiques à ce métier : communiquer, questionner, accueillir des objections.
- Avoir les clés pour devenir un bon négociateur : les dimensions comportementale, marketing et stratégique.
- Délimiter son périmètre de vente : l'ouverture et la découverte des besoins client.
- Emporter la décision en améliorant l'argumentation, la valorisation et la conclusion de sa proposition.
- Développer la dimension managériale : recruter, motiver, orienter ses collaborateurs et suivre leur activité.

LES FICHES OUTILS : DES GUIDES OPÉRATIONNELS COMPLETS

Les ouvrages de cette collection permettent de découvrir ou d'approfondir un sujet ou une fonction. Regroupées en modules, leurs fiches pratiques et largement outillées (conseils, cas pratiques, schémas, tableaux, illustrations…) vous seront rapidement indispensables !

PATRICK DAVID a été directeur commercial de grandes entreprises performantes. Depuis plus de quinze ans, il assure des missions de conseil, de formation et d'accompagnement auprès de professionnels ou d'étudiants d'Écoles de commerce. Il est par ailleurs l'auteur de *La négociation commerciale en pratique* qui a obtenu le prix du Livre DCF en 2009 et co-auteur de *Manager avec les couleurs* publié aux éditions Dunod.

www.editions-eyrolles.com

LES FICHES OUTILS DU RESPONSABLE COMMERCIAL

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2017
ISBN : 978-2-212-56430-3

Patrick David

LES FICHES OUTILS DU RESPONSABLE COMMERCIAL

EYROLLES

Sommaire

Introduction 9

Module 1 Un métier nécessitant des savoir-faire spécifiques

Fiche 1 Les vraies facettes du métier 13
Fiche 2 Négocier, c'est d'abord communiquer 17
Fiche 3 Déjouer les freins de la communication 20
Fiche 4 Soigner son expression orale 23
Fiche 5 Contrôler son comportement non-verbal 27
Fiche 6 Savoir questionner pour découvrir 30
Fiche 7 Repérer les objections pour les traiter 34
Fiche 8 Traiter les objections avec sérénité 36

Module 2 La dimension comportementale : s'adapter pour convaincre

Fiche 9 Repérer les motivations grâce à la méthode SONCASE 43
Fiche 10 S'approprier les fondamentaux du modèle Success Insights 46
Fiche 11 Repérer ses atouts et faiblesses selon sa typologie 49
Fiche 12 S'adapter à la typologie de son interlocuteur 52

Module 3 La dimension « marketing » : en amont de l'entretien

Fiche 13 Élaborer son fichier et son plan de prospection 57
Fiche 14 Utiliser le mailing et le phoning 60

© Groupe Eyrolles

Fiche 15	Pratiquer le « social selling »	64
Fiche 16	Organiser son marché	67
Fiche 17	Organiser son activité	71
Fiche 18	Construire son plan d'action commercial	75
Module 4	**La dimension stratégique : préparation de l'entretien**	
Fiche 19	La préparation, un préalable stratégique indispensable	81
Fiche 20	Répondre aux questions « qui, où, quand et pourquoi ? »	83
Fiche 21	Répondre à la question « comment ? »	86
Fiche 22	Structurer sa négociation	88
Module 5	**L'ouverture et la découverte des besoins : construire son périmètre**	
Fiche 23	Faire bonne impression	93
Fiche 24	Structurer sa mise en situation	96
Fiche 25	Effectuer des distinctions préalables	98
Fiche 26	Élaborer son plan de découverte	100
Fiche 27	Établir un diagnostic et le valider	105
Module 6	**La proposition commerciale, ou l'esprit solution**	
Fiche 28	Rédiger une proposition commerciale efficace	109
Fiche 29	Personnaliser sa proposition commerciale	111
Fiche 30	Structurer sa proposition commerciale	113
Fiche 31	La proposition commerciale : pièges et astuces	115
Module 7	**L'argumentation, la valorisation et la conclusion : pour emporter la décision**	
Fiche 32	Argumenter pour convaincre	119
Fiche 33	Respecter un processus d'argumentation	122
Fiche 34	Présenter son prix	125

© Groupe Eyrolles

Fiche 35	Défendre ses marges	128
Fiche 36	Le jeu des concessions/contreparties	132
Fiche 37	Avoir l'esprit de conclusion	135
Fiche 38	Respecter un processus de conclusion	137
Fiche 39	La consolidation, prolongement naturel de la conclusion	140
Module 8	**Le suivi et le reporting, pour orienter l'avenir**	
Fiche 40	Le suivi, ou fidélisation	145
Fiche 41	Suivre son portefeuille grâce à VEDONCS	147
Fiche 42	Pratiquer le « benchmarking »	150
Fiche 43	Auto-évaluer ses performances	152
Module 9	**Les spécificités de la vente à des grands comptes**	
Fiche 44	Les spécificités de l'approche « grands comptes »	157
Fiche 45	Mener une négociation pluri-interlocuteurs	159
Fiche 46	Gérer un rapport de forces déficitaire	162
Fiche 47	Déjouer les tactiques manipulatoires	165
Fiche 48	Traiter un appel d'offres	169
Module 10	**La dimension managériale**	
Fiche 49	Les rôles et missions du commercial manager	175
Fiche 50	Établir un diagnostic de situation	177
Fiche 51	Orienter et suivre l'activité de son équipe	180
Fiche 52	Recruter un nouveau collaborateur	182
Fiche 53	Intégrer un nouvel équipier	185
Fiche 54	Motiver et animer son équipe	187
Fiche 55	Piloter ses réunions commerciales	190
Fiche 56	Accompagner ses équipiers sur le terrain	193

© Groupe Eyrolles

Fiche 57 Piloter ses entretiens individuels 196

Fiche 58 Savoir déléguer 200

Index 203

© Groupe Eyrolles

Introduction

Le métier de « commercial » est un métier atypique, parfois décrié, mais moteur pour toutes les entreprises, quels que soient leur taille, leur secteur d'activité et leur objet social.

Atypique tout d'abord en matière de rémunération, tant du point de vue « espérance de gain » – car certains commerciaux gagnent parfois davantage que d'autres cadres au statut plus élevé ! – que dans la structure de la rémunération, laquelle se compose d'une partie variable souvent conséquente, en proportion des affaires concrétisées.

Atypique également en matière de périmètre, le commercial étant un vrai nomade qui exerce son métier dans des secteurs géographiques qui peuvent être vastes, voire très vastes, et dans un cadre de travail qui n'est pas toujours celui de son bureau, mais ceux de ses clients, ou encore des salles de réunion, des chantiers, des usines, des salons, des restaurants…

Atypique encore en matière de contraintes, le commercial bénéficiant d'une liberté d'organisation, voire d'une liberté tout court, laquelle ne se traduit pas en unité de temps – nous sommes loin d'une activité normée en rythme de travail régulier structuré en 5 jours de 7 heures !

Certains pessimistes associent le développement du digital à l'extinction de la fonction commerciale, or il n'en est rien : le nombre considérable d'offres d'emploi dans ce domaine en témoigne.

En effet, pour acheter un produit banal, un site Internet peut faire l'affaire… Mais dès qu'un conseil est nécessaire, l'intelligence humaine est sans égale.

Donc, plus un produit ou un service est complexe, plus le secteur d'activité est concurrentiel, plus les enjeux d'une décision sont importants, plus le commercial a sa légitimité !

Autrement dit, un site Internet peut informer, il peut aussi attirer, mais le commercial peut (et doit !) convaincre… Il est donc effectivement en ce sens « moteur » de son entreprise qui a besoin de commandes, donc de commerciaux, pour… exister !

Pour exercer efficacement ce noble métier, il y a deux leviers majeurs : la motivation et la méthodologie. La motivation sans la méthodologie a ses limites : vouloir n'est pas pouvoir ! La méthodologie sans la motivation en a aussi : savoir n'est pas pouvoir ! En revanche, une réelle motivation associée à une solide méthodologie sera un gage d'efficacité optimale.

La motivation ne s'apprend pas, la méthodologie si ! Et c'est précisément l'objectif de cet ouvrage : mettre à disposition du commercial, du

© Groupe Eyrolles

futur commercial ou encore du manager commercial, une boîte à outils opérationnels, outils qu'il choisira de mobiliser selon son intelligence de la situation, car la négociation n'est pas un modèle unique, et le commercial n'est pas un exécutant !

La posture appropriée consiste donc, non pas à appliquer des recettes (il n'y en a pas !), mais à mobiliser avec conviction des méthodes éprouvées… Cet ouvrage en est un recueil…

© Groupe Eyrolles

Module 1

UN MÉTIER NÉCESSITANT DES SAVOIR-FAIRE SPÉCIFIQUES

Loin des tenaces idées reçues qui taxent les commerciaux d'arrogance, de suffisance et de superficialité, ce métier à fort enjeu est noble et requiert de multiples compétences, parmi lesquelles :

- savoir communiquer de façon persuasive, que ce soit de manière verbale (la syntaxe, la terminologie), paraverbale (la voix et ses composantes) ou non verbale (la gestuelle, la posture) ;
- savoir questionner son interlocuteur pour découvrir et comprendre ;
- savoir accueillir et traiter des objections pour convaincre sereinement.

© Groupe Eyrolles

Fiche 1	Les vraies facettes du métier	13
Fiche 2	Négocier, c'est d'abord communiquer	17
Fiche 3	Déjouer les freins de la communication	20
Fiche 4	Soigner son expression orale	23
Fiche 5	Contrôler son comportement non verbal	27
Fiche 6	Savoir questionner pour découvrir	30
Fiche 7	Repérer les objections pour les traiter	34
Fiche 8	Traiter les objections avec sérénité	36

« Commercial » fait partie des métiers décriés, dévalorisés, peu reconnus à leur juste valeur et entachés de multiples et tenaces idées reçues… Pourtant, ce métier polyvalent porte des enjeux majeurs pour l'entreprise, et nécessite des talents comportementaux et des savoir-faire tout aussi majeurs !

DE TENACES IDÉES REÇUES

Nombreux sont ceux qui attribuent au commercial un profil d'extraverti, une incroyable et superficielle aisance verbale, le considérant comme un individu volubile à la gestuelle ample et démonstrative, à l'ego très développé, qui force volontiers sur le « moi, je » et se montre soucieux du paraître ! On l'affuble souvent de qualificatifs tels que « baratineur », « tchatcheur » ou « bonimenteur »…

Les vendeurs ne savent pas écouter, ils s'écoutent parler et se complaisent dans leurs discours. Certains ajouteront qu'un commercial harcèle ses prospects jusqu'à la signature puis disparaît ensuite, devenant injoignable. D'autres encore diront qu'un bon vendeur est celui qui vendrait un réfrigérateur à un Esquimau, du sable à un Bédouin ou une encyclopédie à un analphabète !

Quel festival d'erreurs ! Il n'y a évidemment pas de profil type et, au risque de surprendre, on peut affirmer que des introvertis et des anxieux peuvent s'avérer d'habiles négociateurs, et que l'humilité peut être un atout redoutablement efficace.

LES RÔLES ET MISSIONS D'UN COMMERCIAL

« Négocier », c'est l'art d'obtenir, grâce à son sens de la persuasion et de l'adaptation, un accord pérenne et profitable aux deux parties, en mobilisant, pour ce faire, une stratégie, des techniques et des tactiques appropriées. Un négociateur doit ainsi exercer son talent de façon polyvalente.

La dimension « marketing »

- Segmenter son portefeuille.
- Cibler ses priorités.
- Sélectionner les outils appropriés.
- Réaliser des mailings et e-mailings.
- Élaborer son *phoning* de prise de rendez-vous.
- Construire ses argumentaires.

La dimension organisationnelle

- Organiser son périmètre.
- Organiser ses visites.
- Gérer son temps, son agenda.

La dimension stratégique

- Définir ses objectifs (quanti et quali).
- Élaborer sa stratégie et ses tactiques (compte par compte).
- Élaborer sa matrice de contreparties-concessions.

La dimension opérationnelle

- Prendre ses rendez-vous.
- Conquérir de nouveaux marchés (prospection).
- Consolider et développer son portefeuille de clients (fidélisation).
- Élaborer et soutenir ses propositions commerciales.
- … Pour développer son chiffre d'affaires et ses marges.

© Groupe Eyrolles

La dimension « image »

- Être l'ambassadeur de son entreprise.
- En promouvoir l'image.
- En véhiculer les valeurs.

La dimension « conseil »

- Transmettre son expertise.
- Être pédagogue.
- Expliquer, guider.
- Être facilitateur.

La dimension « benchmarking »

- Faire de la veille concurrentielle.
- Être observateur des bonnes pratiques.
- Être à l'affût d'opportunités.
- Remonter les informations du terrain.

La dimension « gestion »

- Gestion de ses comptes.
- Gestion de son temps.
- Gestion de la pression.
- Gestion de ses émotions et de son stress.

DES DIFFICULTÉS À SURMONTER

Le commercial doit faire face à de nombreuses difficultés :

- la pression des enjeux ;
- celle des objectifs ;
- celle des concurrents ;
- celle parfois de sa propre hiérarchie ;
- la solitude ;
- le poids des responsabilités ;
- la nécessité de prendre des décisions en temps réel ;
- le fait de devoir s'adapter à des interlocuteurs différents ;
- la nécessité de démêler des circuits de décision complexes ;
- la contrainte de gérer parfois des intérêts divergents ;
- l'obligation de devoir d'abord convaincre en interne pour pouvoir le faire en externe ;
- etc.

LES (PRINCIPAUX) ATOUTS REQUIS

Atouts	Commentaires
Motivation	C'est le moteur ! Sans motivation, un commercial ne peut être performant.
Adaptabilité	Savoir s'adapter à des interlocuteurs différents, à des situations différentes.
Empathie	Être capable de se mettre sur la « longueur d'onde » de son client, sans pour autant se mettre à sa place (rester authentique !).
Assertivité	Être déterminé et sûr de ses arguments sera utile pour piloter et conclure.
Capacité d'écoute	Atout incontournable pour repérer, comprendre, découvrir.
Ténacité	Savoir faire preuve de pugnacité, sans pour autant franchir le seuil de l'entêtement.
Rigueur	Être rigoureux… sans être rigide !
Flexibilité	Être flexible… sans être laxiste !
Curiosité	Être curieux, sans pour autant faire preuve d'indiscrétion…

© Groupe Eyrolles

Atouts	Commentaires
Autonomie	Être polyvalent et autonome, sans devenir indépendant et solitaire.
Esprit d'équipe	Pour partager, savoir aider.
Créativité	Pour mobiliser des solutions et des propositions originales.
Intégrité	Pour respecter l'éthique.
Sens de l'improvisation	Pour faire face avec agilité à un imprévu. Savoir improviser n'exclut pas de devoir se préparer.
Tonus, énergie	La vivacité sans la gesticulation !
Crédibilité	Nourrie par le sérieux, le respect des engagements, l'apport de preuves.
Optimisme	Être optimiste, positif tout en restant réaliste.
Capacité de remise en cause	Pour analyser ses déconvenues et progresser sans invoquer la crise, la malchance ou « les autres ».
Aisance relationnelle	La facilité de communication (verbale, paraverbale, non verbale) permet d'instaurer un climat favorable, dès la mise en situation.
Conviction, persuasion	Très utile pour argumenter !
Équilibre	Physique, grâce à une bonne hygiène de vie, et psychique pour être moralement « solide ».
Esprit d'analyse	Pour comprendre une situation, et ne pas seulement la constater ou la survoler de façon superficielle.
Esprit de synthèse	Pour extraire les facteurs clés d'une situation complexe.
Résistance à la pression	Être capable de répondre aux multiples exigences du poste.
Sens du défi	Avoir le goût de relever des challenges et de gagner.
Sens de l'organisation	Pour gérer son temps et optimiser celui des missions productives.
Anticipation	Pour ne pas subir ou être pris au dépourvu.
Tact, diplomatie	Pour ne pas froisser un client et ménager sa susceptibilité.
Humilité	Celle qui suscite la confiance et non la méfiance.
Sens tactique	Qui permet d'élaborer des stratégies gagnantes.

© Groupe Eyrolles

POUR RÉSUMER

• Un commercial n'est pas, comme on l'entend trop souvent dire, un beau parleur prétentieux, arrogant, gesticulateur et superficiel…

• Pour négocier, un commercial doit exercer son talent sous de nombreux aspects : marketing, organisationnel, stratégique, opérationnel, image, conseil, benchmarking, gestion.

• Il doit faire face à de multiples obstacles dont la pression, la solitude, le poids des responsabilités, la nécessité de prendre des décisions en temps réel, la difficulté de s'adapter à des interlocuteurs différents, de démêler des circuits de décision complexes, de gérer des intérêts divergents, et de devoir d'abord convaincre en interne pour pouvoir le faire en externe.

• Ses atouts seront entre autres sa motivation, son adaptabilité, son assertivité et sa capacité d'écoute, sa rigueur et sa flexibilité, sa créativité, son intégrité, son énergie et son optimisme, sa crédibilité et sa capacité de remise en cause, son aisance relationnelle, son esprit d'analyse, sa résistance à la pression, son sens du défi et de l'organisation, son tact…

POUR ALLER PLUS LOIN

Patrick David, *La Négociation commerciale en pratique*, Eyrolles, 2015.

© Groupe Eyrolles

NÉGOCIER, C'EST D'ABORD COMMUNIQUER 2

La négociation est un exercice de conviction qui se joue entre deux individus… Mais avant de communiquer de façon persuasive, il convient de communiquer « juste ». Cette justesse passe par l'appropriation d'un processus et de ses composantes.

QU'EST-CE QUE « COMMUNIQUER » ?

La communication se déroule en trois étapes.

- *L'échange :* de propos, de gestes, d'opinions, de sentiments, d'émotions… ;
- *La compréhension mutuelle :* c'est l'objectif à atteindre car sans compréhension réciproque, la sanction tombera – on ira vers le malentendu, le quiproquo… ;
- *L'action :* dans le contexte de la négociation, l'action signifie « convaincre ».

Ces trois étapes sont nécessaires et doivent être conduites de façon chronologique. Impossible d'agir « juste » sans compréhension, laquelle ne peut être obtenue que grâce à un véritable échange.

LE PROCESSUS DE COMMUNICATION

Au moins deux acteurs

La communication engage généralement deux acteurs, mais ils peuvent être beaucoup plus (négociation à circuit de décision complexe).

Nous appellerons le premier F (comme « fournisseur ») et le second C (comme « client »). Il est fondamental pour une bonne communication que F et C prennent en considération leurs différences (statuts, connaissances, croyances, expériences, besoins, etc.).

Un cadre, un environnement

Si F et C communiquent dans le même bureau, il y a identité de cadre. S'ils communiquent dans un atelier (donc un environnement bruyant), il faudra en tenir compte. S'ils communiquent par téléphone, le cadre n'est plus le même et cela change tout ! D'où l'importance pour le commercial de choisir, s'il le peut, le cadre le plus approprié à son objectif.

Un canal de communication

C'est le moyen par lequel l'information sera transmise. Ce peut être un face-à-face, le téléphone, un courrier, une affiche, un film, une visio-conférence, un e-mail, etc.

Cette composante est importante car il s'agit de faire le bon choix ou les bons choix. Tout est question d'enjeu. Un appel peut se substituer à une visite pour des raisons de coût. En revanche, si l'enjeu le justifie, il faudra peut-être superposer plusieurs canaux. Par exemple, un commercial utilisera le téléphone pour convenir d'un rendez-vous, la visite pour convaincre, et le courrier pour confirmer.

Un message

Il s'agit du contenu ; ce peut être une information, une directive, une argumentation, etc. L'objectif est de le rendre compréhensible ; la simplicité et la vulgarisation sont donc de mise…

Un message en retour (*feedback*)

Le *feedback* est la preuve de la compréhension ou de l'incompréhension. S'il y a incompréhension, il y a sanction. Ainsi, si F téléphone à C en déclinant son identité et celle de son entreprise et que pour toute réponse, il obtient de la part de C « Qui êtes-vous ? », « Comment ? », « Qu'est-ce que vous dites ? »…,

© Groupe Eyrolles

cela signifie qu'il y a un dysfonctionnement de forme. F devra parler plus fort, ou plus lentement, ou plus intelligiblement ; en tout cas, il devra modifier son expression s'il veut être compris.

UN CHEMINEMENT, DES REPRÉSENTATIONS ET DES REGISTRES

Un cheminement

Lorsque nous recevons un message, il franchit successivement trois strates de notre cerveau, qui ont chacune leur raison d'être : l'instinct, les émotions et la raison.

Des représentations

Le cerveau décode les informations qu'il émet ou reçoit. Chacun d'entre nous développe un canal privilégié parmi trois types de représentation : visuelle, auditive et kinesthésique.

Des registres

Pour comprendre et se faire comprendre, nous utilisons simultanément trois registres ayant chacun un impact différent : le non-verbal, le paraverbal et le verbal.

Ces trois registres sont traités dans les fiches 4 et 5.

Un cheminement

Instinct (cerveau reptilien)	Siège du ressenti	Régit le degré de confiance.
Émotions (cerveau limbique)	Siège de l'affectivité, de l'apprentissage, des *a priori*, des jugements de valeur…	Filtre et transforme notre perception des choses.
Raison (néocortex)	Siège des facultés d'analyse	Incite à la réflexion avant l'action.

Des représentations

Visuelle	« Je ne vois pas ce que vous voulez dire. »	40 %
Auditive	« Je l'entends bien ainsi. »	40 %
Kinesthésique	« Je sens bien que ce n'est pas vrai. »	20 %

Des registres

Le non verbal	L'apparence, la démarche, la gestion de l'espace, l'attitude et la gestuelle	Impact estimé* : 55 %
Le paraverbal	La voix (timbre, volume, rythme, intonation…)	Impact estimé* : 38 %
Le verbal	Le discours (mots, phrases, syntaxe, terminologie…)	Impact estimé* : 7 %

*Résultats issus des travaux d'Albert Méhrabian selon deux études rapportées en 1967 dans les articles « Decoding of Inconscient Communications » et « Inference of Attitudes from Nonverbal Communication in Two Channel ».

© Groupe Eyrolles

POUR RÉSUMER

• Avant de communiquer de façon persuasive, il convient de communiquer « juste ».

• Le processus de communication se déroule en trois étapes chronologiques et dépendantes : échanger, comprendre et agir.

• Ce processus répond à un schéma qui comprend au moins deux acteurs (un client et un fournisseur). Il s'inscrit dans un cadre approprié, au travers d'un canal adapté. Son contenu est un message qui devra être compréhensible et qui engendrera un *feedback*, indicateur de la compréhension attendue.

• Le message passe par un cheminement à trois strates : l'instinct (cerveau reptilien), les émotions (cerveau limbique) et la raison (néocortex).

• Les représentations des messages émis ou reçus sont de trois ordres : visuel, auditif et kinesthésique.

• Pour comprendre et se faire comprendre, nous utilisons simultanément trois registres : le non-verbal (dont l'impact est estimé à 55 %), le paraverbal (impact de 38 %) et le verbal (impact de 7 %).

© Groupe Eyrolles

3 DÉJOUER LES FREINS DE LA COMMUNICATION

Même lorsque l'on a connaissance des mécanismes d'une « juste communication », celle-ci est émaillée de multiples pièges qui ont pour conséquences le malentendu, le quiproquo ou le désaccord… Or, sans compréhension réciproque il ne peut y avoir de communication « juste » et *a fortiori*, de communication persuasive. Il convient donc d'identifier les freins et de mobiliser des solutions adaptées.

LES FREINS DE LA COMMUNICATION

La déperdition d'un message

Lorsqu'un message passe d'un émetteur (le fournisseur) à un récepteur (le client), un véritable processus de déperdition peut l'affaiblir, allant parfois jusqu'à provoquer l'incompréhension.

Chacune des étapes présentées dans le tableau ci-après se traduit en effet par un risque de déperdition, lequel est incalculable mais réel et conséquent !

Les barrières de la communication

- *Les « parasites » personnels :* voix inaudible, bavardages ambiants, élément perturbateur extérieur…
- *Les « parasites » sémantiques :* incompréhension de langage (termes techniques, jargon, niveau de langage inadapté…).
- *Les « parasites » environnementaux :* parasites au téléphone, travaux, salle trop grande, cloisons insuffisamment isolées, température de la salle…

Acteur	Message	Commentaires
Émetteur (le commercial)	**Ce que j'ai à dire**	Mission, objectifs = 100 % du message
	Ce que je pense	État d'esprit, connaissances, valeurs, *a priori*, lucidité, vivacité, préparation
	Ce que je peux dire	Conviction, autocensure, éducation, consignes, règles, contexte, état de santé
	Ce que je dis	Fil conducteur, mots, questionnement, reformulation, *feedback*
	Comment je le dis	Démarche, occupation de l'espace, placement, gestuelle, voix, sourire…
Récepteur (le client)	**Ce qu'il entend**	Conditions matérielles de l'échange
	Ce qu'il écoute	Empathie, fil conducteur, questionnement
	Ce qu'il comprend	Mots, phrases, reformulation, *feedback*
	Ce qu'il accepte	Prise en compte de ses *a priori*, de ses convictions, de ses croyances, de ses objectifs
	Ce qu'il retient	Reformulation, *feedback*…
	Ce qu'il en fait	Plan d'actions, suivi…

© Groupe Eyrolles

- *Les barrières sociologiques :* culture, opinions, préjugés, religion, origines sociales, morale, politesse.
- *Les barrières psychologiques :* liées à la personnalité et à la vie privée (stress, timidité, préoccupations, fatigue, peur, positionnement de l'interlocuteur dans l'entreprise).
- *Le cadre de référence :* chacun a sa propre perception de la durée, des mesures, des périmètres (par exemple : un trajet « long » peut être évalué en distance pour certains et en temps par d'autres, et ce dans une échelle de mesure d'une grande amplitude !). Ainsi un directeur commercial, un responsable financier et un responsable de la production d'une même société peuvent-ils avoir des visions très différentes d'une situation au sein de leur entreprise.
- *Les différences de perception :* perception à dominante visuelle, auditive ou kinesthésique (▶ fiche 2).
- *Les différences d'échelle de valeur :* un litige opposant un client à un fournisseur pourra être perçu comme anodin pour l'un et insupportable pour l'autre. Dans une telle situation, l'un taxera l'autre de désinvolte, lequel traitera le premier d'« excessif » !

QUELQUES RÈGLES FONDAMENTALES

Privilégier les faits, proscrire les opinions et utiliser les ressentis avec discernement

- *Les faits :* ils sont incontestables, observables, mesurables, concrets. Ils font avancer le débat.
- *Les opinions :* elles sont contestables, floues, abstraites et discutables à l'infini ! Elles polluent le débat.
- *Les ressentis :* ils sont indiscutables pour celui qui les exprime. Il s'agit de sentiments et d'émotions. Il faut en user ou les éviter selon la typologie de l'interlocuteur.

Pratiquer l'« échange permanent »

Le monologue, l'empilage d'arguments, l'argumentation en apnée (!) sont à proscrire au profit d'un échange tonique et interactif.

Pratiquer l'écoute active (écouter et le montrer)

C'est un comportement qui consiste à avoir la volonté de comprendre, se concentrer, être patient, s'intéresser sincèrement et ostensiblement à son interlocuteur.

C'est aussi observer l'environnement, le non-verbal, écouter chaque mot et retenir l'essentiel, laisser s'exprimer son interlocuteur sans l'interrompre, prendre des notes.

C'est encore poser des questions, acquiescer, valoriser, faire préciser le sens de certains mots (questions d'approfondissement).

Et c'est surtout pratiquer la reformulation réciproque, c'est-à-dire vérifier sa bonne compréhension du message de l'interlocuteur et celle de son propre message par celui-ci (comprendre et être compris).

Faire preuve d'empathie

L'empathie en négociation n'étant pas la capacité à se mettre à la place de son client, mais à se placer sur sa « longueur d'onde » (rythme, terminologie, valeurs communes…), ce qui le mettra en confort dans la relation. Ceci se traduira par un terrain favorable pour le convaincre.

Pratiquer l'assertivité

C'est l'affirmation sans agression ! Il s'agit d'affirmer ses arguments avec conviction et énergie, sans hésitation ni tergiversation.

© Groupe Eyrolles

Faire preuve d'esprit d'analyse et de synthèse

Utiliser l'analyse pour éviter la superficialité et ne pas être en mode descriptif ou narratif, et la synthèse pour démontrer sa capacité à extraire les points clés.

Être congruent et synchrone

Ne pas contredire son discours par une gestuelle inappropriée (par exemple en affirmant un argument avec une moue dubitative ou une posture d'hésitation !) et accompagner son interlocuteur en respectant son rythme, son langage…

Être « émetteur » responsable (de la compréhension)

Ce n'est pas l'intention qui compte, mais le résultat obtenu. Et si l'objectif du fournisseur est de se faire comprendre par le client, c'est au fournisseur qu'incombe à 100 % la responsabilité de la compréhension. Trop de commerciaux se défaussent en déclarant : « Je lui ai bien expliqué mais *il* n'a rien compris ! »

Avoir un discours fluide, compréhensible et tonique

Il s'agit ici d'appliquer les conseils dispensés dans les fiches 4 et 5.

Maîtriser son sujet

C'est un prérequis facteur de crédibilité, de légitimité et de confort. C'est aussi un facteur d'expertise associé au rôle de conseil.

Respecter son interlocuteur et ses avis contraires

On ne choisit pas ses interlocuteurs, on a simplement le devoir de s'adapter à eux, et une divergence de points de vue n'est ni une attaque personnelle ni un désaccord de personne !

POUR RÉSUMER

- Avant d'être persuasive, la communication doit d'abord être « juste » ; et pour ce faire, le commercial doit en repérer les freins et les pièges afin de les déjouer par des solutions adaptées.
- La déperdition d'un message est liée à une cascade de facteurs d'érosion entre l'émetteur (le commercial) et le récepteur (le client).
- Les freins qui viennent parasiter la communication peuvent être d'ordre personnel, sémantique ou environnemental.
- Les barrières entravant la communication peuvent être sociologiques, psychologiques, liées au cadre de référence, aux différences de perception ou aux différences d'échelles de valeur.
- Pour communiquer efficacement, plusieurs principes sont donc à respecter : privilégier les faits, proscrire les opinions, utiliser les ressentis avec discernement ; pratiquer l'échange permanent et l'écoute active ; faire preuve d'empathie et d'assertivité ; analyser et synthétiser ; se montrer congruent ; être un émetteur responsable ; avoir un discours compréhensible et maîtriser son sujet ; enfin, respecter son interlocuteur et les avis contraires.

© Groupe Eyrolles

« Expression orale » doit s'entendre au sens large, c'est-à-dire sous toutes ses formes. Cela inclut le paraverbal (la voix), mais aussi le verbal (les mots, le langage, les temps, les phrases, les expressions, la terminologie…). Autant d'éléments qui peuvent induire une image positive ou négative et qu'il s'agit donc de soigner.

LE PARAVERBAL, LEVIER DE L'EXPRESSION ORALE

La voix peut véhiculer une image positive : de la sympathie, du dynamisme, du tonus, de la persuasion, etc. Mais elle peut aussi trahir du stress, de la fatigue, de l'embarras, de la nervosité, de l'agacement et des contrariétés.

Il est utile d'en étudier les principales composantes.

L'articulation, la diction

Une bonne diction est tout simplement celle qui ne demande aucun effort de compréhension de la part de l'interlocuteur. Le qualificatif adapté pour une bonne diction est « fluidité ».

Les comédiens notamment, et surtout ceux de théâtre, travaillent inlassablement (à la manière d'un chanteur qui fait ses gammes) des phrases totalement dépourvues du moindre sens, mais qui ont le mérite de représenter des difficultés extrêmes. En voici quelques exemples.

« La grande, grosse, grasse graine d'orge gris dit au grand, gros, gras, grain d'orge gris : Vas-tu bientôt dégrangrogragraindorgegriser ? Je dégrangrogragraindorgegriserai dès que les autres grands gros gras grains d'orge gris se seront dégrangrogragraindorgegrisés. »

« Par fax, le fisc a fixé exprès à Aix une taxe sur les fax, fictive mais excessive. »

« Les chaussettes de l'archiduchesse sont-elles sèches ? Elles sont sèches, Duchesse, archisèches. »

Le débit, le rythme

Légèrement ralentir son rythme va traduire la détente et favoriser la confiance. Communiquer sur un rythme effréné n'est pas gagner du temps… mais au contraire en perdre, car finalement l'interlocuteur vous fera répéter (pour comprendre) ou ne le fera pas, et dans ce cas il y aura perte de compréhension.

Penser à accélérer sur les mots de transition, à ralentir sur les mots complexes et à laisser un silence avant et après un point clé.

L'intensité, le volume

La force, sans excès, traduit l'assurance ; mais attention, tout est question de dosage et de nuance. La conviction ne se mesure pas en décibels ! Pour travailler le volume, il existe des exercices fondés sur la respiration, dont sont familiers les comédiens…

La puissance doit être adaptée à l'environnement sonore. Elle peut être utilisée pour créer un effet : on baisse le volume pour susciter de la connivence et on le monte un peu pour exprimer une conviction.

L'intonation

Voici une dimension majeure. Ainsi, en communication écrite, nous pouvons, pour mettre en valeur des mots clés, des phrases importantes ou des arguments primordiaux, soit souligner, soit encadrer, soit surligner, soit utiliser des caractères gras, etc. En communication orale, c'est précisément l'intonation qui joue ce rôle. Elle va donner du relief à la communication.

© Groupe Eyrolles

Des atouts supplémentaires

- Le sourire : il favorise la chaleur, la convivialité, il rassure.
- L'énergie : elle traduit le tonus et favorise la persuasion.
- Le silence : il peut renforcer l'impact d'un argument (enchaîner trop vite le dilue). Se taire, c'est :
  – écouter l'autre ;
  – laisser parler l'autre ;
  – faire parler l'autre ;
  – prendre le temps de réfléchir à ce que l'on va dire.
- Regarder son interlocuteur dans les yeux et ne pas se laisser déconcentrer par ce qui se passe autour de soi.
- Prendre des notes.
- Envoyer du *feedback*, acquiescer régulièrement.

LE VERBAL, VECTEUR DE CONVICTION

À éviter	Préférer plutôt	Commentaires
Questions interro-négatives : • *Ne voulez-vous pas ?* • *Ne croyez-vous pas ?* • *Ne pensez-vous pas ?*	Questions directes : • *Voulez-vous ?* • *Croyez-vous ?* • *Pensez-vous ?*	Beaucoup plus simple, positif, direct.
Expressions dubitatives : • *Il me semble que…* • *Je crois…* • *Je pense…*	Expressions assertives	L'expression de certitudes évite l'affaiblissement des propos et apporte une plus grande force de persuasion.
Expressions bloquantes : • *Vous vous trompez.* • *Vous faites erreur.*	• *Je respecte votre point de vue, néanmoins…*	En cas de désaccord, la nuance ménage la susceptibilité de l'interlocuteur.
Expressions trop personnelles : • *Moi, je…* • *À mon avis…*	• *Nous…* • *Je…*	Le « nous » pour évoquer son entreprise : • *Nous sommes spécialistes de…* Le « je » pour valoriser son implication : • *Je m'en occupe personnellement…*
Expressions trop impersonnelles : • *On…*	• *Nous…* • *Je…*	Le « on » est trop vague. Le « je » et le « nous » sont plus valorisants.
Expressions dévalorisantes : • *Je m'excuse de vous déranger…*	• *Voici l'objet de mon appel…*	L'assertivité traduit l'assurance et la spontanéité.
Expressions affaiblissantes : • *un peu, petit*	• *simple, seulement*	Pour simplifier sans minimiser.

© Groupe Eyrolles

À éviter	Préférer plutôt	Commentaires
Expressions réductrices : • *mais*	• *et justement*	Pour rebondir.
L'imparfait : • *Je venais vous voir pour…*	Le présent : • *Je viens vous voir pour…*	Le présent est le temps de l'action.
Le conditionnel : • *Vous pourriez ainsi…*	Le futur : • *Vous pourrez ainsi…*	Le futur implique la mise en situation.
Les formules complexes. Les phrases longues.	Les formules simples. Les phrases courtes.	Pour faciliter la compréhension.
Le jargon. Les abréviations.	Le langage courant et usuel.	Pour un meilleur impact.
Les mots parasites : • *Euh…* • *Ok…* • Peut-être…	Suppression.	Les mots positifs peuvent devenir « parasites » s'ils sont utilisés trop fréquemment.
Les mots porteurs d'une image négative : *problèmes – échec – retard – petit – obstacle – difficulté –panne – coût – dépense…*	Les mots porteurs d'une image positive : *solution – succès – bénéfice – performance – remarque – éclaircissements – expérience – investissement – gain…*	Pour une communication positive et optimiste.
Les exagérations. Le superlatif.	Les faits. L'exactitude.	Le superlatif n'est admissible que s'il est prouvé.

© Groupe Eyrolles

POUR RÉSUMER

• Les deux vecteurs de l'expression orale sont la voix (la forme) et les mots (le fond).

• Les composantes de la voix sont l'articulation et la diction ; le débit et le rythme ; l'intensité et le volume ; l'intonation.

• Le sourire, l'énergie, le silence, le non-verbal constituent des atouts supplémentaires.

• La terminologie commerciale doit respecter les enseignements suivants :

– éviter les questions interro-négatives et préférer les questions directes ;

– éviter les expressions dubitatives et préférer les expressions assertives ;

– éviter les expressions bloquantes et nuancer les propos ;

– éviter les expressions trop personnelles ou trop impersonnelles et préférer le « nous » (collectif) ou le « je » (impliquant) ;

– éviter les expressions dévalorisantes, affaiblissantes ou réductrices ;

– supprimer le conditionnel au profit du futur et l'imparfait au profit du présent ;

– éviter les phrases longues, les formules complexes, les abréviations et le jargon ;

– éviter les mots négatifs ;

– éviter les exagérations, le superlatif.

© Groupe Eyrolles

CONTRÔLER SON COMPORTEMENT NON-VERBAL 5

Observer la gestuelle, le regard, la poignée de main, l'occupation de l'espace, la démarche de son interlocuteur est riche d'enseignements sur sa typologie ; mais bien entendu, la réciprocité s'applique… D'où l'intérêt pour un commercial de contrôler son comportement non-verbal afin de véhiculer une image positive.

LES COMPOSANTES DU NON-VERBAL

Les experts affirment que le non-verbal l'emporte sur le verbal en matière d'authenticité et de sincérité. Ainsi, à la question « avez-vous compris ? », un « oui » en réponse sera totalement contredit par une moue dubitative !

Les composantes du non-verbal sont multiples : le regard, la démarche, la poignée de main, l'occupation de l'espace ou encore la gestuelle.

L'IMPACT DU NON-VERBAL SUR LE VERBAL

Les gestes peuvent être utilisés pour :

- transmettre un message et, dans ce cas, la parole n'est pas nécessaire ;
- répéter l'information et, dans ce cas, ils accompagnent la parole ;
- appuyer le discours et, dans ce cas, ils renforcent les mots ;
- traduire des émotions et, dans ce cas, ils peuvent être en contradiction avec la parole (c'est la congruence ou au contraire, l'incongruence).

Pour se convaincre de l'importance du langage non verbal, citons un exemple extrême : celui des malentendants qui parviennent à communiquer à l'aide de signes et de gestes.

Ainsi, décoder la gestuelle de son interlocuteur permet de mieux le connaitre, et prendre conscience de sa propre gestuelle permet de ne pas se trahir…

L'INTERPRÉTATION DE GESTES OBSERVABLES EN NÉGOCIATION

Les mouvements du client ne sont pas neutres, ils peuvent donner de précieuses indications.

Le rapprochement et l'éloignement

Le rapprochement va traduire l'intérêt, l'entente, la confiance, l'aisance, la chaleur ; en revanche, l'éloignement va traduire le doute, la gêne, le désintérêt, la crainte, voire le rejet.

Les mains

Les mains ont aussi leur langage.

- Le doigt pointé traduit l'agressivité.
- Le bras tendu avec la main plate, paume face à l'interlocuteur, est un geste « barrière » qui indique le désaccord.
- Les deux mains ouvertes paumes vers le ciel sont un geste d'apaisement ; si les paumes sont vers la terre il s'agit d'un appel au calme.
- Les deux coudes posés sur le bureau et les mains jointes paume contre paume devant le visage traduisent un désir de protection.

La position assise

Elle est également révélatrice.

- Le croisement des jambes peut traduire la recherche du confort mais parfois aussi la protection.
- Les pieds serrés l'un contre l'autre traduisent la réserve, la timidité.
- Les pieds de l'interlocuteur entourant les pieds de sa chaise montrent un besoin de s'accrocher pour se rassurer.

© Groupe Eyrolles

Le comportement non-verbal

Quelques composantes	Observation	Interprétation possible
Le regard	Défiant	Dominance
	Vif	Tonus
	Fuyant	Gêne
	Baissé	Soumission
La démarche	Rapide, directe	Détermination, assertivité
	« Dansante »	Fantaisie, optimisme
	Lente et posée	Calme
	Hésitante	Déficit d'assurance
La poignée de main	Ferme	Directivité
	Longue et tactile	Proximité
	Absente ou stricte, minimaliste	Distance
	Brève mais franche	Loyauté
L'occupation de l'espace	Surélevée ou « avancée »	Leadership
	Effacée ou en retrait	Discrétion, réserve
La gestuelle	Ample, « ventilante » !	Aisance, mise en valeur
	Réservée, minimaliste	Humilité
	Doigt pointé	Agressivité

- Le buste penché en avant traduit l'implication, l'intérêt… voire l'agressivité.
- Le bassin très avancé sur le bord de la chaise et le dos incliné vers l'arrière peuvent traduire l'aisance mais parfois la désinvolture ou le désintérêt, le désengagement.
- Le dos voûté et la tête rentrée dans les épaules traduisent le découragement.
- Le torse bombé et une posture droite sont des signes de domination.
- La tête en appui sur une main peut indiquer la réflexion, la perplexité, la lassitude… tout est question de nuance.
- Le croisement des bras (impatience-opposition) est un geste barrière si les poings sont serrés. Sinon ce peut être simplement une recherche de confort…

LES ATTITUDES EFFICACES

La bonne distance

L'étude des distances sociales, ou « proxémie », a été mise en avant en particulier par Edward Hall, qui a ainsi défini quatre zones :

- la zone *intime* : c'est l'espace représenté par la distance d'un bras replié ;
- la zone *personnelle*, qui correspond à un bras tendu ;

© Groupe Eyrolles

- la zone *sociale*, qui correspond à deux bras tendus dans le prolongement l'un de l'autre ;
- la zone *publique*, qui intervient au-delà.

Considérons que la distance commerciale peut se situer entre les zones sociale et personnelle, c'est-à-dire à environ 90 centimètres de l'interlocuteur… En deçà, il faut avoir de sérieuses affinités !

Cette distance varie selon les pays et les cultures.

La synchronisation

Appelée aussi « posture en écho », c'est un comportement d'adaptabilité qui permet de se mettre en quelque sorte au diapason de son interlocuteur et de le placer ainsi en confort dans la relation. Attention toutefois au mimétisme, qui est un excès de synchronisation !

La gestuelle et l'attitude

Éviter	Privilégier
Le regard biaisé et fuyant	Le regard franc et vif
Le doigt pointé	Les mains ouvertes
Les gestes verticaux	Les gestes horizontaux
Le visage fermé, austère	Le visage souriant, avenant
Les bras croisés	Les bras détendus et mobiles
Le buste de côté	Le buste de face

La démarche

La façon dont on marche est expressive. Elle doit être directe, sobre, discrète et souple.

La présentation

La tenue adéquate est un juste compromis entre :

- le *dress code* de son secteur d'activité ;
- le *dress code* de sa fonction ;
- le *dress code* de son entreprise ;
- une raisonnable personnalisation ;
- la situation.

POUR RÉSUMER

- Observer le comportement non verbal de son interlocuteur permet d'apprendre des choses sur lui, et de contrôler son propre non-verbal pour véhiculer une image positive.
- Les principales composantes du non-verbal sont le regard, la démarche, la poignée de main, l'occupation de l'espace et la gestuelle.
- Les gestes peuvent transmettre un message sans avoir recours à la parole ; accompagner la parole ; appuyer le discours et le renforcer ; ou encore traduire des émotions et, dans ce cas, ils peuvent parfois contredire les mots.
- Certains gestes en cours de négociation sont des indicateurs : le rapprochement traduit par exemple la confiance, et l'éloignement le rejet ; les mains ont aussi leur langage ; la position assise est également révélatrice.
- La bonne « distance commerciale » est d'environ 90 centimètres entre le commercial et le client.
- La synchronisation permet de se mettre au diapason de son interlocuteur et de le mettre ainsi à l'aise dans l'échange. La gestuelle doit être franche, ouverte, horizontale, détendue. La démarche doit être directe, sobre, discrète et souple.
- En matière de présentation, la tenue doit être adaptée à sa fonction, à son entreprise, à son secteur d'activité, à la situation…

© Groupe Eyrolles

6 SAVOIR QUESTIONNER POUR DÉCOUVRIR

Le questionnement est l'outil de la découverte ; il est l'instrument de l'écoute active et, en ce sens, il est indispensable pour un commercial de bien maîtriser sa technique. Ainsi, une solide panoplie de questionnement sera d'une utilité majeure, non seulement lors de la phase de découverte mais lors de chacune des étapes du cycle de négociation.

Certains types de questions sont efficaces lors de l'introduction ; d'autres en phase exploratoire ; d'autres en phase d'argumentation ou de traitement des objections, de conclusion, voire lors de la prise de congés…

LES QUESTIONS D'INFORMATION

Les questions d'information sont destinées à obtenir un savoir, des connaissances, des… informations.

LES QUESTIONS D'APPROFONDISSEMENT

Les questions d'approfondissement aident à comprendre, faire réfléchir, vérifier, contrôler.

Questions d'information

Type	Formulation	Commentaires
Ouverte	*Quel est votre avis sur… ? Que pensez-vous de… ?* *Quelle est votre opinion sur… ?* *Comment comptez-vous procéder… ?*	Porte sur un sujet en général. Permet d'ouvrir le dialogue. Fait parler. Valorise l'interlocuteur. Permet d'obtenir des réponses complètes. Est valable en début d'entretien. Danger : l'excès ; poser trop de questions ouvertes engendre un risque de dérapage ou d'enlisement.
Factuelle	*Quels sont vos critères de choix ?* *Qui est responsable du projet ?* *Quand pensez-vous obtenir cette information ?*	Commence par des adverbes ou pronoms interrogatifs (qui ; quoi ; où ; quand ; comment ; combien ; pourquoi). Permet d'obtenir des réponses précises et concrètes (des noms, des dates, des chiffres…).
Fermée	*Avez-vous… ?* *Êtes-vous… ?* *Pouvez-vous… ?* *Puis-je vous… ?*	Commence par un verbe. Amène une réponse positive ou négative. N'apporte pas de détails (réponses brèves). Aide à récapituler en fin d'entretien. Danger : l'excès ; poser trop de questions fermées (surtout en début d'entretien) peut être vécu comme un interrogatoire.

Questions d'approfondissement

Type	Formulation	Commentaires
Écho	Client (C) : *Votre système me semble délicat…* Fournisseur (F) : *Délicat ?…*	Invite à fournir des précisions. Éviter la répétition (à utiliser avec parcimonie).

© Groupe Eyrolles

Questions d'approfondissement

Type	Formulation	Commentaires
Ricochet	*Ah oui… ?* *C'est-à-dire… ?* *Par exemple… ?* *En dehors de cela… ?* *Pouvez- vous préciser… ?*	Permet de faire préciser la pensée. Fait progresser la compréhension. Est une marque d'intérêt. Favorise le développement d'une idée.
Miroir	C : *C'est tout de même un budget conséquent…* F : *Qu'avez-vous prévu ?*	Incite à préciser la pensée. Permet à l'interlocuteur de clarifier ses points de vue. Le pousse à développer son point de vue. Donne une impression d'intérêt.
Relais	*Et vous, que préférez-vous ?* *Et vous-même, qu'en pensez-vous ?* *Vraiment ?*	Évite de répondre soi-même à la question… En tout cas, permet de gagner du temps. Permet de renseigner plus largement. S'il y a plusieurs personnes : le relais peut être indirect et s'adresser à un participant désigné.
Reformulation interrogative	*Vous dites « intéressant »… en quoi selon vous ?*	Permet à l'interlocuteur de préciser et de développer sa pensée. Permet d'exploiter utilement les éléments de précision apportés par ce développement.
Reformulation recentrage	*Vous me disiez il y a un instant que…, n'est-ce pas ?*	Évite les digressions. Ramène l'interlocuteur à l'entretien « utile ».
Reformulation clarification	C : *Je n'ai pas le temps de faire cette étude, je ne suis d'ailleurs pas persuadé de son intérêt…* F : *En somme, vous préférez une autre méthode de travail ?*	Permet de « mettre les points sur les i ». Favorise la progression. Approche recommandée avec un interlocuteur qui louvoie.
Reformulation inversée	C : *Je suis le seul à m'opposer à ce projet.* F : *Voulez-vous dire que l'ensemble du reste du personnel y est favorable ?*	Permet d'amener l'interlocuteur à voir la situation sous un autre angle (de préférence positif ou favorable).
Reformulation appui	*C'est un point important que vous soulignez.* *C'est exactement cela…* *Votre remarque est pertinente…*	Permet de souligner et valoriser un point favorable évoqué par l'interlocuteur. Attention, en abuser sera perçu comme de la flatterie.
Reformulation contrôle	*Donc ceci est primordial pour vous, n'est-ce pas ?* *Ceci constitue donc pour vous une condition impérative, n'est-ce pas ?*	Induit la nature de l'argumentation. Verrouille la compréhension.

© Groupe Eyrolles

Questions d'approfondissement

Type	Formulation	Commentaires
Reformulation résumé	*Donc, pour résumer ce que nous venons de voir ensemble…* *Donc, ce qui est important pour vous…* *Donc, si j'ai bien compris vos propos…*	Permet de synthétiser, de condenser, de résumer, de rassembler les éléments essentiels. Plus l'entretien est dense, plus il est nécessaire d'avoir recours à cette technique qui évite les quiproquos et malentendus.
Reformulation déductive	*Vous me dites que vous êtes en rupture… Dois-je comprendre que vous avez refusé des ventes ?*	Fait progresser la découverte. Prolonge et influence le raisonnement de l'interlocuteur.
Reformulation interprétative	C : *J'aurais beaucoup de difficultés à trouver des techniciens capables d'installer votre matériel…* F : *En fait, souhaitez-vous que nous nous chargions de la mise en service ?*	Réoriente. Facilite la compréhension. Doit être bien menée pour être tolérée (risque de sanction si déformation).

LES QUESTIONS TACTIQUES

Les questions d'orientation sont là pour influencer, guider, suggérer.

Type	Formulation	Commentaires
Boomerang	C : *C'est certainement coûteux !* F : *Coûteux pour qui ?* C : *Est-ce que…* F : *Pourquoi me posez-vous cette question ?* C : *Est-ce que…* F : *Vous qui êtes connaisseur, quel est votre avis ?*	Amène l'interlocuteur à répondre lui-même à sa question. Décèle les vraies raisons. Permet de gagner du temps. Attention : donne l'impression de se dérober, à utiliser avec précaution.
Directe	*Quels sont vos objectifs pour le trimestre en cours ?* *Quel est votre prix objectif ?*	Permet d'aller droit au but. Permet de gagner du temps. Attention au risque de blocage si indiscrétion.
Rhétorique	*Quelles sont les incidences d'un tel choix… en fait, j'en vois trois…*	Structure le discours (offre un plan). Permet de conserver le pilotage (de l'argumentation). Attention : monopolise la parole…
Dirigée	F : *Devrions-nous vendre à perte ?* C : *Non bien sûr !* F : *Si vous deviez choisir aujourd'hui, quelle serait votre orientation ?*	À utiliser avec un introverti ou un interlocuteur mou ou réservé… Danger : être trop directif (défense).

© Groupe Eyrolles

Type	Formulation	Commentaires
Indirecte orientée	C : *Je n'en vois pas l'intérêt…* F : *En fait, vous souhaiteriez connaître les plus que nous pouvons vous apporter ?*	L'interlocuteur n'en saisit pas toujours le sens, ou peut le vivre comme de la manipulation. Peut être tentée en cas d'objection difficile.
Généralisée	*Que pense-t-on dans votre profession de ce type de démarche ?* *Que souhaite votre direction à ce sujet ?*	Permet de mieux situer le contexte, l'environnement. Permet de ne pas interroger trop directement. Considère l'interlocuteur comme crédible et représentatif.
Interro-négative	*Vous n'aimeriez pas… ?* *Ne voulez-vous pas essayer ?*	À éviter (appelle une réponse négative).
Diversion	C : *Parlez-moi de votre politique de remise ?* F : *Mais au fait, notre gamme de coloris vous plaît ?*	Pour détourner l'attention ou gagner du temps. À proscrire (c'est l'inverse de l'écoute active). Technique réservée aux hommes politiques !
Polémique	*Croyez-vous vraiment ce que vous dites ?*	À proscrire (risque de blocage, voire de conflit !).
Analogique	C : *Comment fonctionne votre système ?* F : *Connaissez-vous le principe du microprocesseur ?*	Évite une longue explication. Clarifie et simplifie. À utiliser pour éviter une longue explication technique.
À choix multiples	F : *Selon vous, pourquoi cette situation ? L'absence de commandes, l'absentéisme, le taux d'anomalies, la fiabilité du matériel ?…*	Permet de vérifier plusieurs hypothèses. Permet de « tendre des perches ». À utiliser avec parcimonie (risque d'induction).
Suggestive	*Et si nous mettions en place… ?* *Que diriez-vous de… ?*	Permet de tester la réaction de l'interlocuteur sur une ébauche de solution.
Alternative positive	*Préférez-vous être installé au début ou à la fin du mois ?* *Vous préférez la version A ou la version B ?*	Permet de guider vers un choix positif. Permet d'orienter favorablement. Un refus sur l'un des termes ne ferme pas le dialogue. À utiliser avec parcimonie (en cas de véritable hésitation – en fin d'entretien). Attention à la manipulation.

POUR RÉSUMER

• Questionner est un exercice majeur qu'un commercial se doit de maîtriser pour alimenter sa découverte et démontrer son écoute active.

• L'inventaire de questionnement comprend trois grandes familles de questions : les questions d'information sont destinées à obtenir un savoir, des connaissances, des… informations ; les questions d'approfondissement aident à comprendre, à faire réfléchir, à vérifier, à contrôler ; les questions tactiques servent pour influencer, guider, suggérer.

© Groupe Eyrolles

7 REPÉRER LES OBJECTIONS POUR LES TRAITER

S'il est un vocable redouté de nombre de commerciaux, c'est bien le mot « objection » ! Deux raisons majeures expliquent cette appréhension : l'objection a une forte odeur de désaccord ; elle peut intervenir à tout moment, et de surcroît, à la seule initiative de l'interlocuteur. À chaque instant, notre interlocuteur peut donc interrompre une belle argumentation !

QU'EST-CE QU'UNE OBJECTION ?

Nous pourrions définir l'objection comme une attitude de non-acceptation. Cette non-acceptation peut s'exprimer de façon verbale ou non verbale et prendre diverses formes présentant des difficultés de natures différentes.

Une objection peut être verbale… mais aussi non verbale ! Ainsi, une posture de doute ou de scepticisme devra être relevée et traitée au même titre qu'une objection clairement exprimée.

Mais aussi, et surtout : une objection est (paradoxalement) une opportunité ! Cette conception positive et optimiste découle du constat suivant : un client qui objecte est un client qui s'intéresse, par opposition à l'indifférence !

LES DIFFÉRENTS TYPES D'OBJECTIONS

- *Le doute :* le client est intéressé, mais il hésite, ressent une crainte… Il va falloir le rassurer.
- *L'esquive :* le client se dérobe, fuit la sollicitation… Il va falloir ajuster son argumentation.
- *L'indifférence :* rien de pire ! Il y a sans doute un déficit dans la découverte de ses motivations.
- *Le refus :* c'est l'expression même du désaccord ou de l'opposition… Il y a cette fois déficit d'argumentation (ou de ciblage !).

Quelle que soit la nature ou la gravité de cette non-acceptation, toute objection doit être considérée comme telle et par conséquent traitée. Oublions donc les notions d'objections « vraies ou fausses », « fondées ou infondées », car si un client exprime une objection c'est que pour lui c'en est une, et c'est ce qui compte !

Ainsi, en matière de typologie d'objections, nombre d'ouvrages font la distinction entre une objection « facile, difficile ou majeure » ; ou encore entre « objective ou subjective » ; et même entre une objection « d'offre, de confiance, d'argent ou de temps ». Tout ceci est fort intéressant, mais quelle que soit sa classification, toute objection devra être traitée, et ceci quelle que soit sa nature ou son importance (laquelle est d'ailleurs relative…).

Il est ainsi utile de construire un argumentaire basé sur les avantages procurés pour chaque spécificité de vos produits ou prestations et de lister les objections probables, afin de ne pas être pris au dépourvu et d'apporter des réponses pertinentes assorties de preuves.

À QUEL MOMENT PEUVENT-ELLES SURGIR ?

En fait, à tout moment ! En voici quelques exemples dans le tableau ci-après.

© Groupe Eyrolles

Exemples d'objections à chaque phase

Phase	Exemples d'objections
Mise en situation	*Je n'ai que cinq minutes à vous accorder !* *Cela fait deux ans que je n'ai pas été visité, existez-vous toujours ?*
Identification	*Vous avez encore combien de questions ?* *Ce n'est pas du tout ce que je vous ai dit !*
Proposition	*Votre offre est surdimensionnée !* *Cela me paraît très compliqué.*
Argumentation	*Cela reste à prouver !* *Ce n'est pas du tout ce que m'a dit votre client Dupont.*
Valorisation	*Vous n'êtes pas placé !* *Vous dépassez mon budget…*
Conclusion	*Avant de me décider, je veux recevoir vos concurrents…* *Finalement, je ne suis pas convaincu !*
Consolidation	*Je ne serai vraiment rassuré sur votre respect des délais que lorsque la marchandise sera effectivement rentrée.* *Si je comprends bien, maintenant que vous avez votre commande, je dois me débrouiller !*

POUR RÉSUMER

- Soyez attentif aux signaux verbaux et non verbaux d'objections.
- Soyez conscient qu'une objection peut survenir à tout moment, et pas seulement lorsque vous argumentez.
- Accueillez une objection comme un signe d'intérêt et non comme une seule manifestation de désaccord.

POUR ALLER PLUS LOIN

Patrick David, *La Négociation commerciale en pratique*, Eyrolles, 2015.

© Groupe Eyrolles

8 TRAITER LES OBJECTIONS AVEC SÉRÉNITÉ

Face à une objection (verbale ou non verbale), il faut savoir l'accueillir avec sérénité. Cela passe d'abord par une écoute attentive de l'interlocuteur en évitant de l'interrompre. Il conviendra ensuite d'approfondir pour comprendre et de faire preuve d'empathie, car la confrontation est à proscrire ! Reformuler permettra de démontrer la bonne compréhension avant de répondre à l'objection par des arguments assortis de preuves.

UN PROCESSUS EN SEPT ÉTAPES

Le traitement d'une objection se fait au travers d'un processus dont les étapes sont les suivantes.

- Valoriser : *Je comprends votre point de vue, il est important d'acheter au plus juste…*
- Questionner : *Trop cher ? Pourriez-vous m'en dire plus ?*
- Reformuler : *Donc si je comprends bien, vous avez à l'heure actuelle une proposition de X 15 % moins cher, c'est bien cela ?*
- Isoler : *C'est le seul point ?*
- Induire : *Donc en fait, si nous étions en mesure de valoriser la différence de 15 %, cela vous conviendrait ?*
- Argumenter : *Cette différence de 15 % s'explique par le fait que nos livraisons sont comprises dans le prix indiqué et que vous pourrez réassortir par petites quantités. Vous m'aviez dit être sensible à cet avantage qui vous permet de ne pas surstocker et donc de garder une trésorerie saine.*
- Conclure : *En ce cas, pour répondre à vos attentes et impératifs de livraison, je vous propose une première livraison de la moitié maintenant, et le restant dans trois mois.*

INVENTAIRE DES TACTIQUES DE RÉFUTATION DES OBJECTIONS

QUELQUES ERREURS À ÉVITER

Ne vivez surtout pas une objection comme une attaque personnelle !

Le silence après une objection est à proscrire, car il trahirait votre embarras… Il est donc préférable dans ce cas de poser une question d'approfondissement du type : « J'entends bien votre observation, mais pouvez-vous m'en dire davantage ? » Vous mettrez ainsi à profit le temps de la réponse pour réfléchir plus sereinement à votre propre réponse.

Vous pouvez également choisir de différer le traitement d'une objection en indiquant à votre interlocuteur que vous aborderez ce point plus tard au cours de l'entretien. Dans ce cas, il faudra penser à le faire ; à défaut, le client pourrait interpréter cette omission comme une esquive !

Certains commerciaux s'engagent dans un monologue, enchaînant les arguments (voire les caractéristiques) à un rythme infernal, pour ne surtout pas laisser d'espace au client qui, ainsi, ne pourra pas… objecter. Grossière erreur ! Le client ne dira peut-être qu'un mot : « Non ! »

Autre variante : le commercial qui enchaîne lui aussi les arguments mais qui, de façon directive et sur un ton affirmatif, se fend d'un « vous êtes d'accord ! » entre chacun d'eux. Le client soit esquissera un vague « oui », soit ne bronchera pas (qui ne dit mot consent !), mais lorsque le commercial, fort de *x* « oui » posera la question « alors, vous signez ? », cette fois, le client répondra « non » ! « Mais, je ne comprends pas, vous étiez d'accord sur tout… »

© Groupe Eyrolles

Tactiques de réfutation des objections

Tactique	Description ou exemple	Commentaire
Reformulation interrogative	*Vous voulez dire que…* *Vous pensez donc que…*	Permet de valider la compréhension et de gagner du temps.
Reformulation sélective positive	Si le client reconnaît un point positif et lui associe une réserve : développer ce point positif.	Le client reviendra sans doute sur la réserve. Permet un temps de réflexion.
Rebond	*C'est justement pour cela que… C'est pour cette raison que vous bénéficiez en contrepartie de…*	Tactique efficace bien qu'atypique car une telle réactivité est habituellement déconseillée après une objection.
Reflet	*Vous dites cher ?* (suivi d'un silence)	Incite l'interlocuteur à préciser son point de vue.
Minimisation	*Compte tenu de sa durée d'utilisation, ce montant représente en fait le prix d'une baguette par jour !*	Tactique s'inspirant de la « division » (technique de présentation du prix).
Transformation	*Ce n'est pas une dépense mais une économie.*	Tactique nécessitant en complément une explication probante.
Justification	*C'est le prix de votre sécurité…*	Applicable si typologie SONCASE = Sécurité.
Renvoi	*Que feriez-vous à ma place… ?*	Attention au risque de réponse : « Je n'y suis pas ! »
Proverbe-citation	*Toute peine mérite salaire… Petites causes, grands effets.* *Il n'y a pas de petites économies.* Etc.	À utiliser avec parcimonie et à bon escient.
Réciprocité	*Les conditions de règlement que je vous propose sont rigoureusement celles que vous appliquez à vos propres clients…*	Certains clients apprécieront, d'autres ne s'en contenteront pas.
Rupture	*Je ne peux malheureusement traiter en deçà de ce prix, vous comprendrez que nous ne pouvons vendre à perte…*	L'annonce de ce seuil va déterminer la réelle motivation du client…
Relativisation	*Convenez que ce point reste minime au regard de tous les avantages que nous venons d'évoquer.*	À utiliser quand l'objection est certes minime mais incontournable.
Complicité	*Comment selon vous pouvons-nous ensemble apporter une solution à ce point ?*	Le mot « ensemble » est habile parce qu'associatif et convient particulièrement au « Sympathie » de SONCASE.
Isolement	*Excepté ce point, sommes-nous d'accord sur les autres conditions… ?*	Permet, selon la nature de la réponse : – si affirmative, une concentration sur le traitement de cette objection ; – si négative, la hiérarchisation des objections.
Silence	Ignorer l'objection et… enchaîner.	À éviter à tout prix (sauf en cas exceptionnel d'objection « déplacée »).

© Groupe Eyrolles

Tactiques de réfutation des objections

Tactique	Description ou exemple	Commentaire
Sélection	Dans une série d'objections, répondre à celle qui est la plus facile…	Ce serait trop simple, le client ne sera pas dupe…
Report	*J'ai bien noté votre question et j'y répondrai, mais auparavant…*	Technique permettant de différer le traitement de l'objection à un moment jugé plus opportun.
Dilatoire	*J'allais vous en parler ! Mais il me fallait d'abord…*	Certains clients seront peut-être sceptiques sur la première partie de la réponse (« J'allais vous en parler »).
Diversion	*Ce que vous me dites me fait penser à…*	Certains clients la réitéreront sans doute.
Aveu	*Je reconnais que sur ce point vous avez raison.*	À utiliser en cas de panne de réponse. Beaucoup apprécieront la franchise et l'humilité de cette approche.
Compensation	*Pour tenir compte de votre observation, je vous propose…* (remise, geste commercial…).	La compensation doit être équilibrée…
Hiérarchisation	*Vous venez de me dire ceci, cela… Qu'est-ce qui est le plus important pour vous ?*	Certains répondront : « Tout ! »
Anticipation	*Je suis sûr que vous allez me dire que…*	N'est habile que si l'objection est certaine ! Dans ce cas, c'est « choisir le moment de la traiter ».
Polémique	*Vous croyez vraiment ?*	Maltraite la susceptibilité.
Comparaison	*Nous venons de rencontrer une situation identique pour la société X et avons mis en place la solution suivante.*	Bien choisir la référence.
Réactive	*Par rapport à ce que vous me dites, je dois vous dire que nous avons prévu cette situation et, dans ce cas précis, nous vous proposerons…*	À utiliser pour une objection claire et dont la réponse est irréfutable. Peut agacer.
Investigation	Cascade de « pourquoi ? »	Pour gagner du temps… (c'est tout !).
Recul	Bref silence, suivi de : *En somme, vous me demandez si…*	Excellente tactique pour gagner du temps.
Approfondissement interrogatif	*J'entends bien votre observation, mais pouvez-vous m'en dire davantage ?* *Qu'est-ce qui vous fait penser cela ?* *Qu'est-ce qui vous fait dire cela ?*	Manifeste de l'intérêt. Valide la compréhension. Permet de gagner du temps (pour réfléchir à la réponse). Opportunité de solution apportée par le client lui-même.

© Groupe Eyrolles

POUR RÉSUMER

- Sachez prendre le temps d'accueillir une objection plutôt que de la considérer comme une agression.
- Respectez un processus en sept étapes pour y répondre : valoriser ; questionner ; reformuler ; isoler ; induire ; argumenter et conclure.
- Il existe des tactiques de réfutation qu'il faut savoir sélectionner et s'approprier pour les utiliser à bon escient.

POUR ALLER PLUS LOIN

Patrick David, *La Négociation commerciale en pratique*, Eyrolles, 2015.

© Groupe Eyrolles

Module 2

LA DIMENSION COMPORTEMENTALE : S'ADAPTER POUR CONVAINCRE

La capacité de prendre en compte les motivations et les comportements spécifiques de son interlocuteur est un véritable élément différenciant entre un bon et un excellent négociateur !

Ainsi, un bon négociateur maîtrisera et mobilisera à bon escient et avec conviction des méthodes efficaces, tandis qu'un excellent négociateur ajoutera à ce savoir-faire la capacité d'adapter son rythme, son langage, sa terminologie, son sens tactique à chacun de ses interlocuteurs.

Pour ce faire, il existe deux méthodes complémentaires : « SONCASE » pour repérer les motivations d'achat, et « Success Insights » pour identifier les comportements.

© Groupe Eyrolles

Fiche 9 Repérer les motivations grâce à la méthode SONCASE 43
Fiche 10 S'approprier les fondamentaux du modèle Success Insights 46
Fiche 11 Repérer ses atouts et faiblesses selon sa typologie 49
Fiche 12 S'adapter à la typologie de son interlocuteur 52

REPÉRER LES MOTIVATIONS GRÂCE À LA MÉTHODE SONCASE

9

Tout acheteur potentiel d'un produit ou d'un service est mobilisé par une ou (généralement) plusieurs motivations. Bernard Julhiet les a observées et décrites en mettant au point une méthode intitulée « SONCAS », évoluant en « SONCASE ».

LA PANOPLIE DES MOTIVATIONS D'ACHAT

Chacun d'entre nous, en situation d'achat, possède la panoplie de motivations suivante :

- S pour sécurité ;
- O pour orgueil ;
- N pour nouveauté ;
- C pour confort ;
- A pour argent ;
- S pour sympathie ;
- E pour écologie.

En phase de découverte, il s'agit d'apprendre à reconnaître chez son interlocuteur la (ou les) motivation(s) d'achat dominante(s). Par exemple, un « orgueil » commencera ses phrases par « moi, je » ; un « sympathie » multipliera les « ensemble » ; un « nouveauté » se distinguera en recherchant ostensiblement le changement ; un « sécurité » se montrera indécis ; un « confort » sera calme et recherchera la praticité ; un « argent » comptera tout ; un « écologie » se montrera particulièrement sensible à l'environnement…

REPÉRAGE ET COMPORTEMENTS ADAPTÉS

Qui est-il ?	Comment le reconnaître	Les mots positifs	Les mots négatifs	Le comportement à adopter pour le convaincre
Sécurité	Aime réfléchir et essayer, hésite, tergiverse, souvent méfiant, fidèle à ses fournisseurs, prend rarement des décisions seul.	Références, normes, SAV, certifications, assurances, garantie, démonstration, expérience, preuve, solidité, fiabilité, stabilité…	Changement, risques, nouveauté, indécis…	Être assertif. Démontrer. Prouver. Garantir. (= Rassurer).
Orgueil	Fier, égocentrique, dominant, ambitieux, cassant, a des certitudes, difficile à mener, individualiste.	Vous, premier, exclusif, unique, standing, prestige, personnalisation, notoriété, renommée, titres, être une référence…	Les critiques, la vexation, l'humiliation, les détails, les papiers, banal, attendre, être contredit…	Valoriser. Impliquer. Mettre en valeur.
Nouveauté	Curieux, recherche l'originalité et le changement, anticonformiste.	Précurseur, nouveau, avant-garde, à la pointe, technologie de pointe, différent, développement, novateur…	Standard, routine, monotonie, habitude…	Étonner, surprendre. Être enthousiaste, créatif, imaginatif. Innover.
Confort	Calme, aime ce qui est pratique, assez conservateur.	Pratique, simple, fonctionnel, facilité, commodité, démonstration, mise en service, assistance, repères…	Complexité, complications, aventure, risques, efforts…	Avoir un langage posé. Assister. Faciliter.

© Groupe Eyrolles

Qui est-il ?	Comment le reconnaître	Les mots positifs	Les mots négatifs	Le comportement à adopter pour le convaincre
Argent	Concret, matérialiste, recherche le gain, l'économie, aime comparer, analyser.	Économique, remise, prix, rentabilité, profit, retour sur investissement, marge, gain, gratuit, franco…	Flou, luxe, superflu, hausse, frais supplémentaires, majoration…	Comparer. Chiffrer. Démontrer la rentabilité.
Sympathie	Bavard, délicat, convivial, aime faire plaisir.	Ensemble, agréable, convivial, parler, être entouré, cadeau, les relations humaines, les visites fréquentes, les confidences, partenaire…	Agressivité, dire non, être mal jugé, décevoir, la solitude, la technicité, indifférence…	Être chaleureux, attentif, attentionné, délicat, convivial. Prendre son temps. Faire plaisir. Être disponible.
Écologie	Sensible à l'environnement	Développement durable, respect de la nature, produits bio, commerce équitable, certification ISO 14001…	Produits chimiques, pollution…	Démontrer sa sensibilité à l'environnement.

Question : Qu'attendez-vous de ce produit ?		
Réponse du client	Interprétation SONCASE	Comportement adapté
Qu'il soit solide. Qu'il soit fiable. Qu'il ait fait ses preuves. Qu'il soit garanti. Je veux pouvoir l'essayer.	Sécurité	Rassurer. Preuves, démonstrations, garanties.
Qu'il soit le plus (…). Qu'il soit le mieux (…). Qu'il soit prestigieux, unique, exclusif. Qu'il soit exceptionnel.	Orgueil	Valoriser. Impliquer.
Qu'il soit original. Qu'il soit nouveau. Qu'il soit à la pointe. Qu'il soit différent. Qu'il soit novateur. Qu'il soit moderne.	Nouveauté	Être créatif et imaginatif.
Qu'il soit pratique. Qu'il soit simple, fonctionnel. Qu'il dispose d'une assistance en service.	Confort	Assister, faciliter.
Qu'il soit bon marché. Qu'il soit économique. Qu'il soit rentable. Qu'il soit « bien placé ».	Argent	Comparer, chiffrer.
Qu'il soit beau, esthétique. Qu'il soit agréable. Qu'il soit convivial. « Je vous fais confiance, conseillez-moi… » Qu'il s'intègre bien dans mon environnement.	Sympathie	Être convivial, disponible.
Qu'il respecte les normes anti-pollution. Qu'il respecte la nature. Qu'il contribue au développement durable.	Écologie	Montrer son attachement à l'environnement.

© Groupe Eyrolles

QUESTIONNER POUR DÉCOUVRIR LE SONCASE DU CLIENT

Il s'agit, lorsque l'on questionne le client, d'identifier sa typologie à travers ses réponses. Le tableau ci-dessus analyse différentes réponses possibles à la question « Qu'attendez-vous de ce produit (que recherchez-vous, que souhaitez-vous) ? ».

Un client peut avoir plusieurs motivations d'achat. Certaines sont naturellement complémentaires :

- confort et sécurité ;
- orgueil et nouveauté ;
- confort et sympathie.

Mais d'autres sont en opposition apparente :

- nouveauté et confort ;
- nouveauté et sécurité ;
- orgueil et argent.

POUR RÉSUMER

- Posez des questions ouvertes pour repérer la ou les motivations d'achat de votre client (« Qu'attendez-vous ? », « Que souhaitez-vous idéalement ? »).
- Les réponses du client vous éclaireront sur ce qu'il recherche, d'après la méthode SONCASE (sécurité, orgueil, nouveauté, confort, argent, sympathie, écologie).
- Adoptez pour chacune des motivations identifiées le comportement approprié : rassurer, valoriser, étonner, faciliter, démontrer la rentabilité, être convivial et proche, promouvoir la contribution au développement durable…

POUR ALLER PLUS LOIN

Patrick David, *La Négociation commerciale en pratique*, Eyrolles, 2015.

© Groupe Eyrolles

10 S'APPROPRIER LES FONDAMENTAUX DU MODÈLE SUCCESS INSIGHTS

Si la méthode SONCASE s'attache aux motivations de l'interlocuteur, le modèle Success Insights se penche quant à lui sur son comportement. Inspiré des travaux des psychologues Jung et Marston, ce modèle distingue quatre profils symbolisés chacun par une couleur (rouge, jaune, bleu et vert) qui caractérise leur façon d'agir.

LES ATOUTS DE CE MODÈLE

- Son accessibilité : le vocabulaire utilisé n'est pas hermétique, il est au contraire abordable et compréhensible ; ainsi, bien qu'inspirée d'approches très « psy », l'appropriation de cette méthode est aisée.
- Sa crédibilité : nous pensons être en mesure d'apporter un témoignage sur la pertinence des observations révélées à partir des tests proposés.
- Son applicabilité au quotidien :
  - cette approche apporte une méthode de repérage (des grandes lignes) des comportements préférentiels d'autrui ;
  - sont expliquées les typologies complémentaires ou opposées, proches ou éloignées, et sont dispensés des conseils pour communiquer « juste » avec chacun des styles ;
  - les champs d'application sont variés, avec pour domaines privilégiés la négociation et le management.

CARACTÉRISTIQUES DE CHAQUE COULEUR COMPORTEMENTALE

	Critères clés	Attributs	Goûts et aptitudes
Rouge	Ambitieux. Énergique. Décisif. Direct. Indépendant. Exigeant.	Hardi, novateur, carré, direct, esprit de compétition, volontaire, tourné vers les résultats, efficace, dominateur, agressif, directif, rapide, curieux, autoritaire, téméraire, responsable, impatient, autonome, capacité à résoudre les problèmes.	A besoin de diriger. Recherche les défis. Va droit au but. Aime argumenter. Prend des risques. Veut gagner. Aime l'aventure. Mène plusieurs projets de front.
Jaune	Expressif. Enthousiaste. Amical. Démonstratif. Communicatif. Tonique. Créatif.	Persuasif, charmeur, optimiste, sens de l'humour, sociable, ouvert, impulsif, expansif, loquace, émotif, positif, aplomb, esprit d'équipe, imaginatif, chaleureux, amical, rapide, stimulant, habile.	Recherche l'estime, la reconnaissance. Aime le jeu, le plaisir. Aime la compagnie, l'équipe. Motive par son optimisme. Tourné vers le contact et l'action. N'a pas le sens de l'organisation. Habile dans la résolution de problèmes et conflits. Exprime facilement ses émotions.
Vert	Méthodique. Calme. Encourageant. Modeste. Fiable.	Sens de l'écoute, empathie, faible prise de risques, rythme lent, peu démonstratif, patient, logique, adaptable, compréhensif, loyal, dévoué, sincère, passif, fidèle, possessif, impliqué et endurant.	Va jusqu'au bout d'une tâche. Sensible aux besoins des autres. Manifeste peu ses émotions et ses problèmes. Attaché à la famille, au groupe. Construit des relations solides avec quelques personnes. Se dévoue à un leader ou à une cause. Aborde les tâches les unes après les autres. Recherche de l'harmonie.

© Groupe Eyrolles

	Critères clés	Attributs	Goûts et aptitudes
Bleu	Analytique. Réservé. Formel. Précis. Soigneux. Réfléchi.	Méthodique, diplomate, courtois, systématique, perfectionniste, consciencieux, patient, conformiste, sensible, prudent, loyal, dévoué, critique, objectif, goût du travail, organisé, à la recherche des faits, esprit fonctionnel.	Possède une approche méthodique pour résoudre les problèmes. Va au fond des choses. Tourné vers les faits, les preuves, les tâches. Démarche de pensée objective, rigoureuse. N'aime pas prendre de risques. Se fixe des standards de qualité élevés. Collecte beaucoup d'informations. Est tacticien.

COMMENT REPÉRER CHAQUE TYPOLOGIE

	La communication verbale et paraverbale	L'attitude non verbale	Le comportement
Rouge	Affirme plus qu'il ne questionne. Parle plus qu'il n'écoute. Communique beaucoup verbalement. Affirme énergiquement. Va droit au fait. Intonation variée. Volume fort. Élocution aisée. Discours rapide.	Poignée de main ferme. Regard soutenu. Gestuelle conséquente. Mouvements rapides. Signes d'impatience.	Agit de manière résolue, prend des décisions. Aime contrôler. Est actif. Recherche le maximum de liberté. Indépendant, rationnel. Possède le goût de la compétition. Est peu tolérant pour les sentiments d'autrui. Travaille rapidement et seul. Talent pour décider. A peur de l'échec.
Jaune	Raconte des histoires, des anecdotes. Partage des sentiments personnels. S'exprime sans formalités. Exprime facilement ses opinions. Dévie la conversation. Variations du ton et de la voix. Volume fort. Théâtral. Discours rapide.	Expressions du visage animées. Beaucoup de gestes. Orienté vers le contact. Actions spontanées.	Agit de manière spontanée et prend des décisions. Aime l'implication. Exagère et généralise. Tendance à rêver et à entraîner les autres dans ses rêves. Saute d'une activité à une autre. Rapide et animé dans son travail avec les autres. Recherche l'estime et la reconnaissance. Possède un talent pour persuader. A peur de l'isolement.

© Groupe Eyrolles

	La communication verbale et paraverbale	L'attitude non verbale	Le comportement
Vert	Écoute plus qu'il ne parle. Garde ses opinions. Communique peu verbalement. Ferme, chaleureux. Moins de force dans le volume. Intonations plus faibles. Discours plus lent.	Mouvements plus lents. Expressions de patience. Poignée de main plus délicate. Calme.	Aime les relations personnelles. Est lent et réfléchi dans l'action et dans la prise de décision. N'aime pas les conflits. Soutient et écoute les autres. Recherche la sécurité et le sentiment d'appartenance. Possède un talent pour conseiller. A peur de la trahison.
Bleu	Tourné vers les faits et la tâche. Partage peu ses sentiments. Est plus formaliste et conformiste. Se concentre dans la discussion. Monocorde. Volume bas. Discours lent.	Peu d'expressions du visage. Pas tourné vers le contact. Peu de gestes. Distant.	Agit et prend des décisions de manière prudente. Aime l'organisation et les structures. N'aime pas être impliqué. Pose beaucoup de questions sur des points de détail. Objectif et intellectuel, il veut être juste. Très dépendant du recueil d'informations. Travaille seul, lentement et avec précision. Possède un talent pour analyser. A peur de l'inconnu.

POUR RÉSUMER

- Si la méthode SONCASE permet de repérer les motivations d'achat d'un interlocuteur, d'autres méthodes aident à identifier ses comportements préférentiels. Parmi celles-ci, la méthode Success Insights se distingue par sa dimension opérationnelle.
- Chaque famille comportementale est symbolisée par une couleur – rouge, jaune, vert et bleu – et présente des caractéristiques permettant de la différencier.
- L'individu « rouge » est un leader et un gagneur ; le « jaune » est un relationnel et un créatif ; le « vert » est empathique et fiable ; le « bleu » est cartésien et organisé.
- Une observation des signaux verbaux et non verbaux des interlocuteurs permet de repérer rapidement leurs comportements et de leur attribuer ainsi une couleur dominante.

POUR ALLER PLUS LOIN

Patrick David, *La Négociation commerciale en pratique*, Eyrolles, 2015.

© Groupe Eyrolles

REPÉRER SES ATOUTS ET FAIBLESSES SELON SA TYPOLOGIE 11

Le modèle Success Insights et ses distinctions comportementales par couleur (rouge, jaune, vert ou bleu) permet également d'identifier une typologie commerciale dominante. Il relève des atouts clés qui se traduisent par des zones de confort et d'efficacité, mais également des points de vigilance qui créent des zones d'inconfort et de difficulté. En prendre conscience permet de consolider ses forces et d'endiguer ses faiblesses.

PRINCIPAUX ATOUTS COMMERCIAUX PAR COULEUR

Typologie du commercial	Ses atouts en situation de vente
Rouge	A le sens du résultat. Assertif dans ses propos et comportements. Ambitieux dans ses objectifs. Pilote l'entretien.
Jaune	Capacité à engendrer un climat convivial dès la mise en situation. Souplesse, flexibilité. Habile et vif face à une situation imprévue. Fait preuve d'originalité dans l'élaboration de ses propositions. Sait se montrer opportuniste.
Vert	Très endurant sur des négociations à long terme. Mène des découvertes de bonne facture (envergure, profondeur). Suscite la confiance grâce notamment à son empathie. Force de conseil. Capacité à s'adapter, à être sociable. Intègre, fiable et crédible dans ses engagements. Accompagne et facilite.
Bleu	Préparation de la négociation, élaboration de la stratégie et des tactiques. Négociations structurées, respect de l'architecture préalablement définie. Argumentation très documentée, étayée de preuves formelles, chiffrées. Strict respect des consignes et directives. Reste centré sur les objectifs et les résultats. A le souci du respect des normes et privilégie la qualité et la fiabilité.

© Groupe Eyrolles

PRINCIPAUX POINTS DE VIGILANCE PAR COULEUR

Typologie du commercial	Ses limites en situation de vente
Rouge	Déficit d'écoute. Approche très « push » pouvant engendrer des tensions et blocages. Manque de flexibilité et de diplomatie. Tendance à réduire la phase de découverte.
Jaune	A tendance à se disperser et à perdre le fil conducteur de la négociation. Déficit de préparation et de suivi. Promesses parfois hâtives. Peut sembler envahissant.
Vert	Risque de déstabilisation face à un client directif. Peu à l'aise dans le traitement des objections. Peut se montrer frileux ou pessimiste. Peut laisser passer des occasions de conclure une négociation plus rapidement.
Bleu	Reste distant dans la relation. Manque de tonicité dans l'échange. Analyses parfois surdétaillées. Parfois rigide dans le traitement des objections.

ACTIONS À DÉVELOPPER POUR ENDIGUER SES FAIBLESSES

Si vous êtes	Vous devrez en situation de vente
Rouge	Conserver votre aptitude à piloter l'entretien, mais le faire sans pression ni dominance excessive. Lutter contre votre impatience et écouter réellement votre client. Construire un vrai plan de questionnement avant d'élaborer une proposition. Prendre en compte les objectifs de votre client et ne pas prendre en considération vos seuls objectifs de fournisseur.
Jaune	Vous imposer de préparer vos entretiens et ne pas compter sur votre talent d'improvisation. Vous approprier et mettre en application une structure d'entretien. Vous efforcer d'apporter des preuves à vos arguments. Ne pas perdre de vue vos objectifs.
Vert	Capitaliser sur vos succès pour gagner en confiance en vous et en aisance. Ne pas considérer une objection comme une attaque personnelle ! Vous montrer plus optimiste. Gagner en assertivité pour conclure une négociation plus rapidement.

© Groupe Eyrolles

Si vous êtes	Vous devrez en situation de vente
Bleu	Gagner en fantaisie et en proximité. Être plus tonique dans l'échange. Accepter le principe de sortir de votre cadre, par exemple pour faire face à un imprévu. Rester rigoureux sans franchir le cap de la rigidité, donc gagner en flexibilité.

POUR RÉSUMER

- Repérez vos principales forces comportementales grâce au modèle Success Insights, pour en faire des atouts de succès en négociation.
- Identifiez également vos faiblesses et vos handicaps selon la typologie à laquelle vous appartenez.
- Mobilisez les actions correctives pour gérer vos faiblesses.

POUR ALLER PLUS LOIN

Patrick David, *La Négociation commerciale en pratique*, Eyrolles, 2015.

© Groupe Eyrolles

12 S'ADAPTER À LA TYPOLOGIE DE SON INTERLOCUTEUR

Identifier ses atouts et axes de progrès en utilisant le modèle Success Insights est important, mais il convient également de prendre en compte le comportement de son interlocuteur ainsi que son mode de décision pour s'y adapter afin de le convaincre plus efficacement.

REPÉRER LE COMPORTEMENT DE SON INTERLOCUTEUR

Client à dominante rouge	Client à dominante jaune	Client à dominante verte	Client à dominante bleue
Ne vous écoute que de manière sélective et n'hésite pas à couper la parole. Fait plusieurs choses en même temps. Prend la direction de l'entretien et le pilote à un rythme soutenu. Veut obtenir des avantages concrets et substantiels. N'aime pas perdre son temps. Essaie de tourner la situation à son avantage. Met la pression et use de provocation pour obtenir des concessions. Teste votre réactivité, votre légitimité, veut traiter avec un décideur. Est convaincu de déjà connaître vos arguments. Aime les occasions de prestige et de défis.	Vous accueille de façon spontanée, agréable et décontractée. Recherche la convivialité, les affinités. Mélange souvent le périmètre professionnel et le périmètre social. S'exprime avec aisance et de façon positive. Apprécie l'originalité, la nouveauté. Fait de nombreuses digressions, se disperse. Approuve volontiers vos arguments et solutions. Argumente largement ses points de vue. A une vision optimiste de la situation. Ne met aucune pression, sait faire preuve de créativité pour débloquer une situation délicate.	Préférant d'abord écouter, il multiplie les questions ouvertes. Prend son temps pour aller au fond des choses et comprendre la situation. N'influence pas la négociation. Accepte volontiers une argumentation si elle est fondée. Se montre discret et réservé. Est attentif, intéressé voire attentionné. A besoin de se sentir en confiance. Recherche une relation durable, donc un partenaire plutôt qu'un fournisseur. Se montrera fidèle à ses fournisseurs donc résistant si c'est un prospect. Hésitant dans sa prise de décision, ne veut s'engager ni rapidement ni à la légère.	Vous reçoit à l'heure. A méticuleusement préparé son entretien, ses dossiers. Pose de nombreuses questions fermées. Attend des réponses précises, détaillées. Exige des preuves, des écrits. Maintient le contact sur un plan formel. Se montre *a priori* méfiant, distant. Prend beaucoup de notes. Analyse tous vos arguments. Ne prend pas de décision rapide, se réservant un temps conséquent pour analyser votre proposition.

PRENDRE EN COMPTE LE MODE DE DÉCISION DE SON INTERLOCUTEUR

Typologie du décideur	Attentes du décideur	Mode de décision
Rouge	Exige un retour sur investissement, un profit, des performances. Des produits et services à valeur ajoutée, différenciés.	Rapide. Seul.
Jaune	Recherche une qualité de relation, le plaisir de travailler avec son fournisseur. Des produits et services originaux, épatants.	Rapide, au « feeling ».
Vert	Recherche la confiance, la pérennité des relations. Des produits et services traditionnels, classiques.	Lent. Consensuel.

© Groupe Eyrolles

Typologie du décideur	Attentes du décideur	Mode de décision
Bleu	Recherche le respect des prescriptions, la sécurité. Des produits et services éprouvés.	Lent. En conformité avec le cahier des charges.

S'ADAPTER À LA TYPOLOGIE DE SON INTERLOCUTEUR POUR LE CONVAINCRE

	Comportement efficace, à favoriser	Comportement inefficace, à éviter
Face à un client rouge	Être concret, concis, aller à l'essentiel. Développer de l'énergie. Être préparé, renseigné et compétent. Proposer de relever des défis. Favoriser sa décision en proposant des alternatives. Respecter les engagements. Résister à la pression et aux exigences. Le considérer en tant que client particulier.	Le faire attendre. Le contredire. S'opposer à lui « frontalement ». Manquer d'implication et d'autonomie.
Face à un client jaune	Être chaleureux, détendu et convivial. Le laisser d'abord exprimer ses opinions… … puis recentrer l'entretien vers l'objectif. Rechercher les affinités en rebondissant sur ses centres d'intérêt. Privilégier la dimension relationnelle. Manifester de l'intérêt pour lui et la volonté de lui faire plaisir. Favoriser sa créativité. Conclure rapidement.	Perdre le fil de l'entretien. Être austère, distant. Être administratif et procédurier. Être contraignant.
Face à un client vert	Gagner sa confiance en développant un esprit de partenariat et en promouvant des valeurs. Privilégier la pérennité de la relation. Faire preuve d'empathie. Se montrer posé et patient. Valider régulièrement son adhésion. Avoir une démarche structurée et progressive. Être force de conseils et porteur de solutions. Accompagner sa décision.	Être bavard et familier. Dénigrer. Exercer de la pression. Le laisser se « débrouiller » seul.

© Groupe Eyrolles

	Comportement efficace, à favoriser	Comportement inefficace, à éviter
Face à un client bleu	Être bien préparé et favoriser (en le documentant en amont) sa préparation. Être ponctuel. Répondre avec détails à toutes ses questions. Avoir une démarche méthodique. Chiffrer, prouver et documenter ses arguments. Respecter le cadre et les procédures. Respecter à la lettre ses engagements. Rédiger des bilans et comptes rendus.	Être familier et décontracté. Se disperser. Le mettre dans des situations imprévues. Confier ses opinions.

POUR RÉSUMER

• Il est opportun de repérer les comportements de votre interlocuteur : s'il est de type « rouge », il vous recevra en mode « pression » ; s'il est « jaune », il vous recevra en mode « relation » ; s'il est « vert », il vous recevra en mode « suiveur » ; s'il est « bleu », il vous recevra en mode « cahier des charges ».

• Il est tout aussi important de comprendre ses leviers de décision : ainsi un « rouge » décidera pour gagner ; un « jaune » pour changer ou rêver ; un « vert » pour être en confiance ; un « bleu » pour être en conformité avec son cahier des charges.

• Pour convaincre un « rouge », il conviendra donc de lui proposer de relever un défi ; pour un « jaune » de privilégier la relation et le changement ; pour un « vert » de gagner sa confiance et de le guider ; et pour un « bleu » de respecter son cahier des charges et d'être factuel.

POUR ALLER PLUS LOIN

Patrick David, *La Négociation commerciale en pratique*, Eyrolles, 2015.

© Groupe Eyrolles

Module 3

LA DIMENSION « MARKETING » : EN AMONT DE L'ENTRETIEN

Avant d'exercer son talent de négociateur, le commercial se doit d'organiser son territoire, d'optimiser son portefeuille, de comprendre et d'analyser son marché, de mobiliser les techniques de marketing direct (mailing, phoning, couponing, communication externe…), de pratiquer le social selling et d'élaborer son plan d'actions.

Dans cette phase qui s'apparente à du marketing, le commercial est véritablement gestionnaire de ses comptes et doit ainsi démontrer sa capacité d'analyse en amont de ses actions opérationnelles.

© Groupe Eyrolles

Fiche 13	Élaborer son fichier et son plan de prospection	57
Fiche 14	Utiliser le mailing et le phoning	60
Fiche 15	Pratiquer le « social selling »	64
Fiche 16	Organiser son marché	67
Fiche 17	Organiser son activité	71
Fiche 18	Construire son plan d'action commercial	75

ÉLABORER SON FICHIER ET SON PLAN DE PROSPECTION 13

La nécessité est malheureusement récurrente d'aller chercher de nouveaux clients pour remplacer ceux, de plus en plus nombreux, qui vous quittent à la première désillusion ou à la première opportunité d'acheter à meilleur prix… Il s'agit donc de bien élaborer votre fichier de données et votre plan de prospection pour être efficace.

LE FICHIER DE DONNÉES

Se procurer un fichier est une opération souvent complexe et toujours coûteuse si elle n'est précédée d'aucune réflexion en amont concernant :

- l'identification de la cible souhaitée ;
- les moyens les plus simples possibles de trouver cette information ;
- la réelle capacité en temps et en effectif dont on dispose pour effectuer le suivi de cette opération ;
- l'adéquation de notre offre aux attentes présumées de nos destinataires ;
- l'antériorité de notre fichier, qui, contrairement aux grands crus, vieillit vite et mal.

On a coutume de dire que le meilleur fichier est le nôtre. Cette affirmation prendra tout son sens au fil de la prospection, dont pas une seule information ne devra être laissée pour compte.

Les organismes spécialisés

Il existe des organismes vendeurs de fichier tels que :

- Conso Data Claritas ;
- La Poste ;
- les chambres de commerce ;
- Dun and Bradstreet ;
- Didot-Bottin ;
- Dafsa-Kompass.

LE PLAN DE PROSPECTION

Quelles sont les priorités et dans quelles circonstances ? L'élaboration d'un plan de prospection doit l'essentiel de sa réussite au ciblage et à la base de données qui sera créée.

Fidéliser, dynamiser et prospecter les non-clients sont des tâches qui peuvent être traitées conjointement ou distinctement ; les fichiers concernés devront avoir des sources, être fiables, et préciser les moyens de les approcher, tous bien différents.

Les clients seront ainsi identifiés selon leur importance de commandes, leur potentiel réel, le risque financier qu'ils représentent pour l'entreprise, la marge bénéficiaire réalisée avec eux (cette simple vérification invite parfois à prendre des décisions draconiennes), et enfin les coûts de vente engagés pour les garder (localisation, SAV, etc.).

Il s'agit de se poser quelques questions préalables de bons sens…

- Quel est le potentiel de commandes du prospect dans votre domaine ?
- Y a-t-il un centre décisionnel sur le site ?
- Qui fournit actuellement ce compte ?
- Avez-vous déjà un client appartenant au même secteur d'activité que ce prospect ?
- Quels sont les enjeux actuels de cette entreprise ?
- Quels sont les meilleurs vecteurs utilisables pour l'approcher ?

Dans *Le Marketing direct en actions* (Éditions d'Organisation, 1995), Chantal Desjardin fait un recensement rigoureux des outils à disposition.

© Groupe Eyrolles

Le mailing et l'e-mailing

Ils permettent une précision du ciblage et une personnalisation forte, et offrent de surcroît une grande liberté de création et d'expression.

Ils pâtissent d'une incertitude de la réception, d'un effet de saturation et de frais fixes élevés pour le mailing.

Coût : en B to C, de 5 à 70 € ; en B to B, jusqu'à 30 €.

Résultats escomptés : 1,8 % (mailing) ; 1 % (e-mailing).

Le téléphone

Média de synergie parfait, il permet une interactivité totale. Offrant une grande souplesse, il est rapide et son ciblage est aisé. En revanche, on rencontre des filtres importants, des barrages secrétaires, des boîtes vocales, et les coûts dépendent des compétences très spécifiques des téléacteurs.

Coût : 6 à 10 € par appel et environ 80 € par rendez-vous.

Résultats escomptés : 20 % par contact argumenté, c'est-à-dire avec un interlocuteur décideur.

La visite directe des entreprises

Elle comporte tous les avantages exprimés ci-dessus et un inconvénient de taille : chaque visite coûte entre 70 et 200 euros (voire davantage !) selon le montant de rémunération offert au prospecteur…

Résultat escompté : une vente pour quatre rencontres avec le décisionnaire.

Les salons

Ils sont intéressants, à condition de créer un stand remarquable qui reflète le savoir-faire de l'entreprise, et de préférer des professionnels aux hôtesses incapables de renseigner les clients. L'animation par les commerciaux présents et la présence de représentants de la direction de l'entreprise sont autant de facteurs favorisants…

Les coûts directs (emplacement, création du stand) et indirects (déplacements des collaborateurs, frais résidentiels, etc.) doivent inciter à une sévère réflexion préalable.

Coût : le prix moyen du mètre carré équipé oscille entre 200 et 500 €.

Le réseau

Il demeure, de loin, la meilleure formule et s'avère la plus efficace.

Le « réseautage » en ligne

Avec les réseaux sociaux, il devient une activité prisée et efficace destinée à multiplier les contacts et les partenaires.

© Groupe Eyrolles

POUR RÉSUMER

• Prospecter pour conquérir de nouveaux clients pour, *a minima*, compenser l'érosion naturelle de son portefeuille d'affaires est une nécessité absolue.

• En amont, il convient de disposer d'un fichier et le constituer nécessite une réflexion portant sur : l'identification pointue de la cible ; les moyens d'accès à l'information ; la capacité en temps et en ressources ; l'adéquation entre l'offre et les attentes présumées des destinataires ; l'actualité d'un fichier qui peut devenir rapidement obsolète.

• Il est possible de faire appel à certains organismes qui commercialisent des fichiers.

POUR ALLER PLUS LOIN

Patrick David, *La Négociation commerciale en pratique*, Eyrolles, 2015.

© Groupe Eyrolles

14 UTILISER LE MAILING ET LE PHONING

L'écrit avec le mailing et l'e-mailing, l'oral avec le phoning : deux vecteurs de communication complémentaires au service de la prospection. Ils font appel à des techniques différentes, même si leur objectif est commun : conquérir de nouveaux clients.

LE MAILING ET L'E-MAILING

Quelques préceptes

- Un préalable : n'envoyer que ce que l'on pourra relancer ; le message miraculeux aux retombées magiques n'existe pas !
- Le texte élaboré brillant, relevant plus de la dissertation que de la volonté d'intéresser est voué à l'échec !
- Prendre en compte les nouvelles habitudes de lecture, les attirances, les rejets, le volume grandissant des missives se bousculant dans les boîtes aux lettres (la presse a depuis longtemps intégré ce changement en modifiant sa mise en page pour donner la priorité aux articles courts agrémentés d'illustrations, de photos, s'adaptant ainsi aux modifications de comportements des destinataires).
- La première épreuve à franchir pour le mailing est celui de sa simple lecture, car beaucoup de courriers rejoindront la corbeille sans avoir été extraits de leur enveloppe. Cette enveloppe porteuse de vos espoirs devra donc user de tous les artifices pour provoquer le désir d'en savoir davantage. Vous pourrez jouer sur son format, sa couleur, sa personnalisation, son mode de distribution, ouvrir ici et là des fenêtres de personnalisation.

Les objectifs majeurs d'un mailing

- Attirer.
- Intéresser.
- Démontrer.
- Déclencher un accord.

Un message efficace doit « séduire » le plus grand nombre possible de destinataires. Toutes les motivations de type méthode SONCASE doivent être concernées (▶ fiche 9).

Un message efficace doit être également réussi sur la forme. Si les supports changent, les principes restent les mêmes : qualité du papier, choix des couleurs employées et contraste des « à-plats », visuels, photos et gadgets qui les accompagnent.

La mise en pages

Les blocs de texte dissuadent d'aller plus loin ; les messages doivent être concis et aérés, les schémas et flèches qui y figurent doivent être orientés vers l'intérieur des textes, jamais vers l'extérieur.

Les illustrations

Préférez les photos aux dessins, les photos individuelles aux photos de groupes, les photos d'enfants à celles d'adultes. N'oubliez pas qu'un tableau parle davantage qu'un long discours !

Les couleurs

Point trop n'en faut, les professionnels choisissent rarement plus de trois couleurs. Ces dernières doivent refléter le contenu du message : les couleurs douces et pastel pour les accroches rassurantes, les tons flamboyants pour annoncer l'affaire du siècle !

Les cadeaux et gadgets

Ne pas oublier de solliciter les sens de votre destinataire : le goût, les parfums, un toucher agréable, de la musique qui s'en échappe sont autant d'éléments favorisant la lecture ou l'écoute

© Groupe Eyrolles

du message. Songer également au format qui influence l'intérêt que l'on porte à un document. Maurice Siegel, fondateur de l'hebdomadaire *VSD*, l'avait bien compris en donnant à son titre un format qui empêchait de le placer parmi les autres publications. Les diffuseurs de presse ont été contraints de le loger dans une « chaise » à la caisse, un endroit rêvé pour une publication.

La lettre

L'accroche doit être présentée immédiatement ; il faut captiver le lectorat dès les trois premières lignes pour ne pas être relégué aux oubliettes au bout de dix secondes ! Le destinataire est le plus important : parler de lui, pas de soi ! « Parler vrai » : adopter son langage et aller droit au but.

Il faut se montrer rassurant, apporter les preuves des affirmations et surtout… être exigeant quant au délai de réponse, car seuls les plus réactifs seront éligibles. Encore une fois, la presse en est un exemple vivant, qui annonce le scoop mondial qui déclenchera chez l'éditeur une rupture d'approvisionnement. Seuls les plus rapides seront servis…

LE PHONING

Les applications du phoning

- Qualifier les bases de données.
- Prendre des rendez-vous avec clients et prospects.
- Mener des appels de fidélisation.
- Réaliser des enquêtes.
- Accueillir et optimiser les réceptions d'appels.

Les ratios habituellement constatés

- 20 appels par heure.
- 6 à 7 contacts argumentés.
- 4 qualifications.
- 1 rendez-vous.

Les coûts du phoning

La phase amont d'une campagne de phoning détermine plus de 50 % des résultats de celle-ci.

La préparation comporte un coût qui comprend :

- l'import du fichier ;
- la création des argumentaires ;
- la mise en place des masques informatiques (modèle d'import) ;
- la mise en place des états ;
- la création du tableau synthétique trié (rendez-vous, autres) ;
- la réalisation des bilans intermédiaires ;
- l'envoi journalier par e-mail des accords et rendez-vous ;
- la formation des téléconseillers ;
- les tests et essais enregistrés ;
- la mise sous pli et l'envoi des confirmations de rendez-vous (hors frais de port).

Exemple d'argumentaire téléphonique

1. Introduction

« Bonjour, je suis… et je souhaite m'entretenir avec le responsable ou le directeur. »

S'il est absent ou indisponible : *« À quel moment puis-je le rappeler ? »*

Noter, remercier, prendre congé.

2. Sensibilisation au rendez-vous

« Monsieur… du cabinet… souhaite vous rencontrer afin de vous présenter nos services en vous permettant de bénéficier d'un audit gratuit, et vous présenter notre Multirisque Entreprise spécialement adaptée à votre profession. Cette période de l'année plus calme est propice à cette réflexion. Qu'en pensez-vous ? »

© Groupe Eyrolles

3. Proposition de rendez-vous

« Je vous propose d'en discuter de façon plus détaillée à l'occasion d'un rendez-vous. Y a-t-il un moment dans la semaine qui vous arrange pour le rencontrer ? »

Si oui, enchaîner avec l'étape 4.

S'il y a une objection, traiter l'objection.

4. Concrétisation positive, prise rendez-vous

« Vous êtes plutôt disponible en début de semaine ou en fin de semaine ? Je vous propose donc le… à…

Vous rencontrerez Monsieur… Votre adresse est bien…

Je vous rappelle notre numéro de téléphone si vous souhaitez nous joindre entre-temps :… Parfait ! J'ai bien noté que Monsieur… se rendra chez vous le… à… heures.

Vous l'avez noté de votre côté ?

Je vous remercie du temps que vous m'avez consacré et je vous souhaite une excellente journée/soirée. Au revoir Madame/Monsieur… »

5. Réponse à une question technique

« C'est une question intéressante qui ne relève pas de ma compétence. Le mieux serait de pouvoir en discuter avec Monsieur…

Je lui transmets votre question pour qu'il puisse vous rappeler et vous apporter une réponse précise. Quand êtes-vous le plus facilement joignable ? »

En aviser l'agent.

6. Réponse à une demande d'envoi de documentation

« Mieux qu'une documentation, Monsieur… se propose de réaliser avec vous une étude globale de vos besoins. Nous convenons d'une date ? »

7. Réponse à la formule « J'ai déjà un contrat mis en place. »

« Je suis persuadé que vous avez pris les précautions essentielles pour votre entreprise mais il s'agit là de réaliser une approche globale de vos risques et de profiter des conseils de spécialistes. »

Si oui, proposer un rendez-vous (enchaîner 3 et 4).

Si non, demander : « Auprès de quel assureur ? »
Si l'interlocuteur ne souhaite pas répondre, dire que c'est à des fins statistiques.

Le phoning est un média puissant car il est :

- unique dans sa capacité de résultats (de 4 à 30 % de la cible utilisée) – aucun autre média n'est capable d'obtenir de telles performances ;
- unique par la souplesse de sa mise en œuvre (une campagne est susceptible d'être modifiée à tout moment) ;
- unique par son interactivité car il permet de mesurer à chaque contact établi la pertinence du message initial et de le modifier le cas échéant.

© Groupe Eyrolles

Exemple de tableau de suivi
L'intérêt du phoning

	Date	Rendez-vous	Refus	Recontacter	Contacter le siège	Déjà client	Déjà eu contact	Refus sur rappel	Rendez-vous sur rappel	Injoignables	Contacts argumentés	Faux n°	Contacts cadrans	Nombre heures appels	Ratio RDV/CA
Semaine	**1**	34	304	181	31	8	13	39	8	32	646	34	680	70	5,15 %
	2	47	304	155	35	7	18	43	5	30	644	12	656	54	8,07 %
	3	46	319	178	37	8	20	51	6	25	690	21	711	70	8 %
	4	47	329	158	34	21	16	40	9	23	687	25	712	70	8 %
	Total	174	1 256	672	137	44	67	173	28	110	2 667	92	2 759	264	7,49 %

POUR RÉSUMER

• Le mailing et le phoning sont deux vecteurs de communication complémentaires, faisant appel à des techniques différentes.

• Les objectifs d'un mailing sont d'attirer, d'intéresser, de démontrer et de dédencher un accord.

• Il convient de respecter quelques préceptes tels que : n'envoyer que ce que l'on peut relancer ; privilégier la volonté d'intéresser plutôt que la littérature ; s'adapter aux nouveaux comportements ; user d'artifices pour susciter le désir d'en savoir davantage.

• Les composantes du mailing doivent respecter des règles de mise en page (clarté et concision, illustrations, couleurs…). L'accroche est essentielle pour capter immédiatement l'attention et les cadeaux peuvent renforcer l'impact du message.

• Le phoning est un média performant, souple et interactif qui a pour but de qualifier des bases de données, de prendre des rendez-vous, de mener des appels de fidélisation, de réaliser des enquêtes, d'optimiser des réceptions d'appels.

• Les ratios moyens escomptés sont : 20 appels/heure → 6 contacts argumentés → 4 qualifications → 1 rendez-vous.

• Pour élaborer son plan de prospection, le commercial dispose d'une panoplie d'outils tels que : le mailing et l'e-mailing qui peuvent être ciblés et personnalisés ; le téléphone qui permet une interactivité ; la visite directe, efficace mais coûteuse ; les salons qui apportent de la visibilité mais dont le coût peut faire réfléchir ; les réseaux qui sont à ce jour le meilleur levier de prospection.

POUR ALLER PLUS LOIN

Patrick David, *La Négociation commerciale en pratique*, Eyrolles, 2015.

© Groupe Eyrolles

15 PRATIQUER LE « SOCIAL SELLING »

Même si les fondamentaux comportementaux sont immuables, les techniques et les outils commerciaux ont évolué. Ainsi, avec l'avènement du digital, le commercial dispose de nouvelles méthodes de prospection lui permettant de décliner une nouvelle approche vers les clients et les prospects. Les entreprises doivent se tourner de plus en plus vers l'utilisation des réseaux sociaux. Il est donc primordial d'adopter la « networking attitude » !

DES MOTIFS, DES CHIFFRES ET DES QUESTIONS...

D'un point de vue « communication », les réseaux sociaux permettent à une entreprise d'améliorer sa visibilité sur Internet, de mettre en avant son expertise et de partager avec d'autres internautes l'actualité de son secteur.

D'un point de vue « commercial », l'intégration des réseaux sociaux dans le cycle de conquête commerciale permet de bénéficier d'outils de prospection performants et peu onéreux.

Pour prendre la mesure du phénomène, rappelons le nombre d'utilisateurs actifs en France :

- Facebook : 31 millions ;
- Twitter : 12,8 millions ;
- LinkedIn : 8,8 millions ;
- Viadeo : 3,5 millions.

Les questions à se poser en amont sont les suivantes :

- quels réseaux sociaux utiliser pour mon activité (BtoB ou BtoC) ?
- comment assurer ma présence sur les réseaux sociaux ?
- comment puis-je améliorer mon profil pour le rendre dynamique ?
- comment développer une approche commerciale génératrice d'intérêt ?

UN OUTIL DE CONQUÊTE COMMERCIALE ET DE FIDÉLISATION

Connaître ses prospects

Les réseaux sociaux sont une gigantesque base de données mises à jour par les membres eux-mêmes, garantissant l'exactitude des coordonnées. Ils offrent un outil de recherche avancée permettant de trouver des prospects d'après leur titre, leur société, leur situation géographique ou par mots-clés.

Lors d'un entretien physique ou à distance, il est possible de consulter auparavant la fiche d'un prospect *via* LinkedIn ou Viadeo. Il devient alors aisé de trouver le décisionnaire et de rentrer directement en contact avec lui. Un e-mail envoyé *via* les réseaux sociaux a environ trente fois plus de chances d'attirer une réponse qu'un démarchage spontané.

Analyser le parcours des prospects, ses passions ou encore ses hobbies, permettra d'influencer son discours afin de le rendre plus impactant lors de l'entretien. La connaissance du client permettra de lui proposer les bonnes offres au bon moment.

Engager la conversation

Après analyse du profil du prospect, l'objectif est de mettre en place un relationnel « unique » avec le prospect, basé sur ses interactions sur les réseaux sociaux. L'enjeu n'est pas d'ajouter à la volée des prospects mais d'avoir un internaute de plus qui considère la relation comme un atout pour sa réflexion.

© Groupe Eyrolles

Deux possibilités : lui adresser un e-mail *via* le réseau social, ou bien lui téléphoner en utilisant le « warm-call » c'est-à-dire un appel avec un prétexte.

Dans les deux cas, les informations postées par le prospect serviront à engager la conversation : « J'ai vu que vous étiez intéressé par… ; sachez que,… » ; « Je vous ai rencontré au salon… »

Cette manière moins intrusive de relation entre le prospect et le commercial constitue donc un puissant levier pour prospecter les cibles grâce à un dialogue personnalisé et sur mesure et pour créer de la proximité.

Fidéliser ses clients

En diffusant du contenu, chacun d'entre eux pourra suivre quotidiennement l'actualité de l'entreprise. Par exemple : lancement de produits, intégration de collaborateurs, ouverture de magasins…

Récolter des retours d'expériences des clients, lancer des discussions sur les produits, les impliquer dans le développement de nouvelles offres, etc., est vivement recommandé en engageant des conversations avec les clients.

Ne pas hésiter à leur offrir un espace public pour stimuler leurs témoignages, car les clients satisfaits sont les ambassadeurs de la marque. À l'inverse, il ne faut pas avoir peur des critiques ! Il vaut mieux comprendre le point de vue des clients et leur apporter des solutions. Les clients se sentiront ainsi écoutés et apprécieront la possibilité de pouvoir échanger avec vous directement.

Rappelons que le bouche-à-oreille reste à ce jour le meilleur rapport coût/taux de transformation : c'est gratuit et puissant.

CRÉER SA « CARTE DE VISITE » EN LIGNE POUR OPTIMISER SON PROFIL

Un profil complet et soigné, associé à une diffusion maîtrisée d'articles, points de vue, etc., encouragera le prospect à rentrer en contact avec le commercial.

Renseigner les champs demandés

Les champs demandés (expériences professionnelles, études, projets, vie associative…) constituent une carte de visite.

Obtenir des recommandations

Les recommandations sont importantes pour ancrer sa crédibilité auprès des prospects qui visiteront le profil. Pour cela, il faut effectuer la demande directement auprès de la personne intéressée : clients, fournisseurs, prestataires… Pour augmenter ses chances d'avoir une réponse, il est envisageable de lui en proposer une en premier.

Animer son profil

- Collecter des photos et des vidéos pour les publier sur son profil.
- Partager des liens de ses contacts.
- Communiquer des informations utiles sur son offre à commercialiser.

Plus le nombre de personnes qui « suivent » un profil est élevé, plus les contenus seront vus par d'autres prospects.

Rejoindre des groupes de discussion

Les réseaux sociaux offrent des espaces de discussion où les professionnels s'expriment sur des sujets précis et partagent leur expérience. Il s'agira de trouver les bons groupes de discussion pour interagir avec la cible sélectionnée : donner son avis, répondre aux questions pointues

© Groupe Eyrolles

valorisera son expertise. Pour cela, il faut se demander où se situent les clients potentiels sur les réseaux sociaux ? Quels blogs lisent-ils ? De quels groupes font-ils partie ?

Il est également possible d'être à l'initiative de la création d'un groupe de discussion et d'inviter des prospects et clients à participer à son propre groupe. Il faudra choisir une thématique précise pour rendre le groupe attractif. Les groupes permettent de tisser de nouveaux contacts.

QUELQUES CONSEILS

La présence sur les réseaux sociaux doit se faire dans la durée.

Les interactions avec le prospect doivent être constantes.

Le meilleur moyen de mettre en avant son expertise est de répondre aux questions pointues.

Le temps des interlocuteurs est précieux, il est donc préférable d'aller à l'essentiel.

Éviter d'avoir une approche trop « commerciale » dans les contenus diffusés ou dans les contacts avec les prospects.

Les réseaux sociaux sont énergivores, il est important de se fixer une durée journalière à ne pas dépasser.

POUR RÉSUMER

- L'intégration des réseaux sociaux n'implique pas une révision totale des méthodes de travail mais il est essentiel de profiter de cette tendance.
- Ces outils, facilitateurs et performants dans la démarche commerciale, confèrent une dimension nouvelle aux interactions entre le commercial et le prospect.
- Les réseaux sociaux apportent également une image moderne et dynamique au commercial les utilisant.
- C'est aussi un bon moyen pour ce dernier de capitaliser sur ses liens afin d'en tisser de nouveaux.
- Cette approche tend vers une relation de conseil basée sur la disponibilité et la proactivité.

© Groupe Eyrolles

ORGANISER SON MARCHÉ 16

L'organisation doit être considérée non pas comme une fin mais comme un moyen au service de l'efficacité : une meilleure organisation signifie plus de temps, donc plus de négociations, et donc plus de résultats. Dans ce contexte, l'action du commercial est rarement isolée ; elle s'inscrit dans l'action globale de l'entreprise orientée vers l'atteinte de ses objectifs.

LES ÉLÉMENTS D'UNE BONNE ORGANISATION

Le rôle du commercial est de gérer au mieux les potentiels : produits, marchés, entreprises, afin de saisir un maximum d'opportunités. Au-delà de la réalisation de quotas, l'entreprise attend de son commercial qu'il témoigne d'un réel esprit marketing par la remontée d'informations concrètes et exploitables sur son environnement.

Le marketing souligne un certain nombre de principes. S'adaptant aux contraintes de l'environnement, la politique et la stratégie commerciale s'inscrivent dans la politique globale de l'entreprise, avec comme objectifs majeurs :

- la satisfaction client ;
- la recherche constante de productivité/rentabilité/efficacité.

De par ses conséquences et les coûts qu'elle engendre, la relation client, phase essentielle de la vente, doit donc être parfaitement encadrée :

- en amont : par une préparation adaptée ;
- en aval : par un suivi rigoureux.

La préparation et le suivi deviennent de plus en plus exigeants et impliquent une organisation et des méthodes de contrôle plus rigoureuses.

De plus, l'efficacité et la productivité du commercial dépendent de plusieurs facteurs :

- ses compétences marketing (maîtrise produits/services) ;
- ses compétences techniques (techniques de vente et de négociation) ;
- ses compétences organisationnelles ;
- ses compétences comportementales (capacité à réaliser des performances et volonté de les réaliser).

LA SECTORISATION

Les circuits de distribution

En fonction du nombre d'intermédiaires, on parle de circuits longs, courts ou directs.

- Un circuit long fait intervenir plusieurs intermédiaires : un producteur, un grossiste, un détaillant et un consommateur.
- Un circuit court peut faire intervenir un producteur, un détaillant et un consommateur.
- Un circuit direct va du producteur au consommateur.

Le diagnostic du secteur

La première étape d'une stratégie de vente est la définition et la sélection des marchés cibles.

La segmentation d'un marché est la division d'un marché hétérogène en groupes distincts et significatifs, appelés « segments », dont les besoins, les comportements d'achat ou les composants sont suffisamment semblables pour faire :

- soit l'objet d'une même offre de produit/service ;
- soit l'objet d'une stratégie identique.

L'analyse de la clientèle

L'analyse qualitative de la clientèle nécessite le choix de critères permettant de classifier le client suivant différents niveaux d'importance.

© Groupe Eyrolles

Cette classification n'est pas exclusivement liée au chiffre d'affaires ou à la marge dégagée par le client. Des critères marketing ou stratégiques doivent être intégrés. Cette analyse est le préalable à l'organisation du commercial et indispensable à sa productivité.

Plus le client est important, plus il mérite de visites.

L'analyse des coûts et de la rentabilité

Cette analyse nécessite une organisation permettant de collationner tous les coûts directs occasionnés par le client : préparation, démarche commerciale, suivi.

Les coûts indirects peuvent être intégrés soit précisément, soit par unité de charge avec clé de répartition.

L'étude de pénétration

- Par type de clientèle.
- Par valeur décroissante des clients.
- En nombre de clients.
- En rapport avec le potentiel de chiffre d'affaires.

LE POTENTIEL D'UNE ENTREPRISE

L'identification du potentiel

Elle se fait en fonction de chaque gamme de produit/service.

On distingue plusieurs niveaux de potentiels.

- *Le potentiel théorique :* il se détermine en dehors du contexte marché et des priorités définies par l'entreprise. C'est l'ensemble des entreprises, professions libérales, associations ou artisans de son secteur géographique. Il suffit de prendre un fichier exhaustif de ces entités pour le constituer ; par exemple, les « pages pros », le fichier INSEE, le Kompass sont souvent utilisés.
- *Le potentiel utile :* il comprend les clients et les prospects intéressants à travailler en fonction des opportunités et des axes marketing.
- *Le potentiel efficace :* ce sont les affaires réellement exploitables sur le moment ; celles qui peuvent engendrer du chiffre d'affaires à court, moyen ou long terme.
- Le *potentiel accessible* (du distributeur ou du client final).

Pour diverses raisons – mise en concurrence, sécurité –, le client peut estimer préférable de travailler avec plusieurs fournisseurs. Dans ce cas, l'objectif est de maintenir sa position, voire de l'améliorer au détriment de ses concurrents.

Une telle démarche nécessite un investissement qui ne peut être justifié que si le potentiel de développement théorique est réellement un potentiel accessible.

- Quelle est l'évolution prévisible du potentiel du client ?
- Parmi ces concurrents, quels sont les plus vulnérables ?
- Quelle est la stratégie fournisseur du client ?

Le potentiel de développement

La première démarche que doit faire le commercial est d'évaluer son marché potentiel afin de prévoir une estimation de ses ventes futures.

Le gestionnaire de compte commence par collationner toutes les informations sur son environnement :

- historique ;
- information démographique (population, nombre de prospects, nombre de clients) ;
- information économique (PIB, situation économique d'un secteur géographique ou d'une activité) ;
- informations diverses : concurrence…

Le marché potentiel d'un commercial représente les ventes prévues d'un produit ou d'un service sur l'ensemble de son marché sur une période déterminée.

© Groupe Eyrolles

Les ventes potentielles du commercial correspondent à une part de ce marché qu'il peut raisonnablement espérer atteindre.

Les prévisions des ventes en chiffre d'affaires, ou nombre de produits, représentent l'estimation des ventes faite par le commercial, résultante de son action face à ce potentiel.

LE LEVIER MAJEUR DE L'ACTIVITÉ : LA VISITE COMMERCIALE

Potentiel de visite

Même lorsque le face-à-face avec le client est considéré comme essentiel dans l'activité globale du commercial, on constate qu'il y consacre rarement plus de 30 % de son temps et plus généralement de 15 à 20 %.

En divisant ce temps réellement opérationnel pour l'activité « visite » par le temps moyen d'une visite, on obtient le potentiel réel du nombre de visites du commercial.

Coût d'une visite

Ce coût est le résultat du coût annuel de fonctionnement du commercial divisé par le nombre de visites.

Le coût de fonctionnement du commercial intègre les charges directes et indirectes : salaire, charges, frais, quote-part du coût de l'encadrement, de la secrétaire, etc.

D'un point de vue économique, tout investissement doit être appréhendé par rapport à son potentiel de retour sur investissement.

Le coût des visites doit donc être couvert par un chiffre d'affaires moyen généré par visite.

Gestion du temps

Le potentiel temps est réparti suivant les différentes activités du commercial. Nombre de tâches effectuées par ce dernier sont valorisées en unités de temps par leur fréquence et projetées sur une année : visite, déplacement, téléphone, devis, propositions, réunions, reporting, diverses tâches administratives, etc.

Des mesures correctives peuvent être prises :

- tâches non indispensables à supprimer ou à transférer ;
- activités surdimensionnées par rapport à leur importance ;
- activités à regrouper pour une meilleure efficacité ;
- aménagement de séquences de temps dédiées aux urgences de façon à pouvoir gérer les priorités (déterminer les priorités en fonction d'un réel retour sur investissement).

Pour mieux gérer son temps, le commercial doit transformer :

- ses objectifs généraux en objectifs particuliers ;
- ses objectifs annuels en objectifs journaliers.

Pour planifier son temps, le commercial doit :

- analyser l'ensemble de ses activités, les qualifier et les quantifier ;
- analyser leur degré d'importance et leurs fréquences ;
- enfin, planifier ses activités du quotidien à leur échéance la plus lointaine. À défaut, il s'expose à ne traiter à terme que les urgences, alors qu'une bonne organisation et une bonne gestion du temps doivent lui permettre de gérer les priorités.

L'IMPACT DES CRITÈRES DE SEGMENTATION SUR L'EFFICACITÉ COMMERCIALE

En réalité, du fait qu'aucun critère n'est parfaitement adapté, les entreprises mixent les critères. Le critère géographique est très souvent utilisé comme base de segmentation puis de découpage des zones de vente entre commerciaux.

© Groupe Eyrolles

Critères de segmentation

Critères	Avantages	Inconvénients
Critère géographique	Insertion locale. Simplicité. Connaissance de la concurrence locale. Coûts des déplacements.	Risque de privilégier tel ou tel marché ou type d'entreprise. Difficulté à travailler aussi efficacement sur les différents marchés ou entreprises. Difficulté à obtenir une polyvalence produits. Éloignement éventuel/siège.
Gammes de produits	Compétence produits des commerciaux.	Plusieurs commerciaux visitent un même client. Coûts des déplacements.
Type de marché (*vertical market*)	Adaptation aux comportements d'achat.	Multiplicité des marchés et de leur taille. Coûts des déplacements. Risque fort/motivation du commercial si marché en crise.
Taille des entreprises (grands comptes/*mass market* par exemple)	Suivi particulier du potentiel. CA. Possibilité de progression de carrière pour les commerciaux.	Démotivation éventuelle des commerciaux *mass market*. Coûts des déplacements.
Clients/prospects	Fidélisation clients. Pénétration du marché.	Démotivation éventuelle des commerciaux prospects. Difficulté à homogénéiser objectifs et salaires.

POUR RÉSUMER

• Organiser son activité permet au commercial d'optimiser son efficacité par le gain de temps dégagé au service d'actions opérationnelles.

• Le principal objectif attendu est la satisfaction client, doublée d'une recherche d'efficacité. Cette efficacité s'appuie sur les principaux facteurs suivants : compétences techniques, compétences marketing, compétences organisationnelles, compétences comportementales.

• La sectorisation doit prendre en compte : les circuits de distribution ; le diagnostic du secteur ; l'analyse de la clientèle ; l'analyse des coûts et de la rentabilité ; une étude de pénétration.

• En matière d'identification du potentiel d'une entreprise, on distinguera : le potentiel théorique, le potentiel utile, le potentiel efficace, le potentiel accessible et le potentiel de développement.

• La visite commerciale est la composante majeure de l'activité. Le potentiel réel du nombre de visites du commercial se calcule en divisant le temps opérationnel par le temps moyen d'une visite. Le coût d'une visite est le résultat du coût annuel de fonctionnement total d'un commercial par le nombre de visites.

• Le potentiel temps est réparti selon les diverses tâches (visites, déplacements, téléphone, devis, propositions, réunions, reporting, tâches administratives…).

© Groupe Eyrolles

Le rôle du commercial doit être concret. Pour accomplir une mission, il faut réaliser un certain nombre de tâches, elles-mêmes susceptibles d'être éclatées en plusieurs éléments. Il appartient au commercial de qualifier ces différents éléments, de déterminer le degré de compétence nécessaire, et donc d'organiser son activité pour accroître ainsi sa performance.

L'ORGANISATION DES VISITES

Conduit à visiter des clients nombreux et variés sur des zones géographiques parfois étendues, le commercial manque de temps. Savoir organiser ses visites est une étape essentielle de l'organisation commerciale qui doit intégrer :

- le coût élevé des visites ;
- le temps limité dont dispose le commercial ;
- le besoin de disponibilité d'esprit dont il doit faire preuve face au client ;
- la nécessité d'être réactif face aux situations nouvelles.

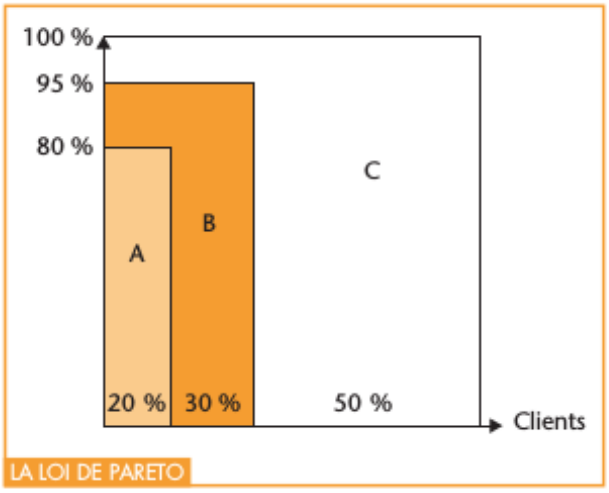
Différentes approches sont proposées afin de déterminer la fréquence théorique de visites pour chaque client. Il convient d'abord de sélectionner les différents critères d'analyse utilisés :

- le CA réalisé ;
- la marge dégagée ;
- le potentiel de chiffre d'affaires ;
- le positionnement stratégique ;
- le positionnement de la concurrence ;
- la fréquence des visites actuelles ;
- la fréquence de visites idéale pour ce type de client.

Cette analyse confirme souvent la loi de Pareto.

Les clients distingués par la loi de Pareto méritent naturellement toute l'attention du commercial, mais il ne faut pas négliger les 80 % restants car si les visiter coûte très cher et rapporte peu, certains d'entre eux sont porteurs à terme de chiffres d'affaires conséquents.

Une autre démarche permet avec ces mêmes critères de donner à chacun d'eux une importance relative en termes de pourcentage, puis d'établir pour chaque critère une grille d'appréciation permettant de traduire ce positionnement en nombre de points. À chaque plage de note obtenue correspond une fréquence de visite idéale.



LA LOI DE PARETO

Cette approche permet aussi de comparer et de répartir l'effort de vente entre les différents types de clients, et aussi de comparer l'effort de vente global théorique à l'effort de vente potentiel et disponible du commercial. Un rééquilibrage par approche successive en fonction du temps disponible et du niveau de priorité des clients permet une planification des visites sur le calendrier annuel.

Mise au point des visites

Le tableau ci-après permet de classer vos clients/prospects selon le potentiel et l'effort de vente. Pour être plus efficace, on peut ajouter un segment

© Groupe Eyrolles

Ciblage du portefeuille et des visites

	Clients acquis (fidèles)	Clients à risque (peu fidèles)	Prospects évolutifs pour vous	Prospects acquis à la concurrence
Fort potentiel	A	B	B	C
Faible potentiel	B	C	B	C

Type de clientèle	CA/ produit	Marge/ produit	Taux de marge	CA après-vente	Importance de la référence	Risque si perte	Difficulté de pénétration
Grandes entreprises segment A	++	+	–	++	++	– –	– –
Middle market segment B	+	+	+	+	+	–	–
Mass market segment C	=	=	++	=	–	++	+

« Moyen potentiel ». Il conviendra ensuite de mettre en place les actions propres à chaque catégorie, en fonction des priorités déterminées :

- A : priorité 1 ;
- B : priorité 2 ;
- C : priorité 3.

Il s'agit d'un exemple à adapter aux spécificités de votre stratégie de couverture.

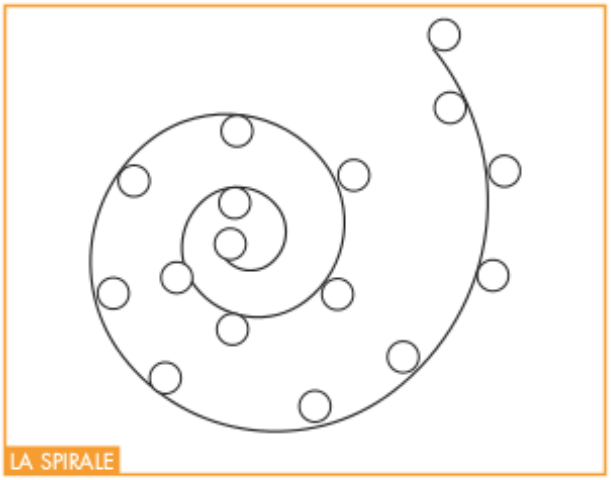
LA GESTION DU TERRITOIRE DE VENTE

Le territoire du commercial représente son marché potentiel. Sa mission consiste donc à développer le volant d'affaires sur le territoire de vente qui lui est confié. Ce territoire peut être déterminé par un secteur géographique ou par un groupe de clients sélectionnés suivant certains critères. Déterminer des territoires de vente a pour objectifs :

- de rechercher une meilleure efficacité ;
- de cibler une action marketing ;
- de contrôler précisément les performances ;
- d'analyser spécifiquement les problèmes rencontrés ;
- de contrôler les coûts ;
- d'analyser les rendements liés au potentiel et à la charge de travail qui en découle ;
- de déterminer les quotas de vente.

LES TECHNIQUES D'ORGANISATION DES VISITES

Les visites en spirale



LA SPIRALE

Le commercial balaie son secteur en cercles concentriques ou en spirale.

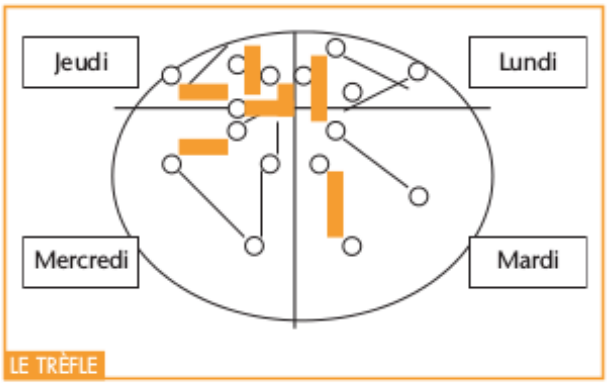
- Les plus : le secteur est bien balayé quand la population de clients à visiter est homogène.

© Groupe Eyrolles

- Les moins : le commercial doit résider au centre de son secteur. Le nombre de kilomètres parcourus devient vite important. La fréquence de visites doit être la même pour l'ensemble des clients.

Les visites en trèfle

Le commercial tourne chaque jour dans un quart géographique de son territoire et repasse tous les soirs par son entreprise.



LE TRÈFLE

- Les plus : les autres activités du commercial sont réalisées chaque jour ; peu de frais annexes, notamment pas de frais de séjour ; balayage du secteur systématique.
- Les moins : fractionnement du territoire en secteurs homogènes ; kilométrage parfois important ; le bureau doit être au centre du territoire ; le secteur ne doit pas être trop étendu.

Si le territoire est très étendu, celui-ci peut être découpé en secteurs beaucoup plus nombreux sous forme de marguerite.

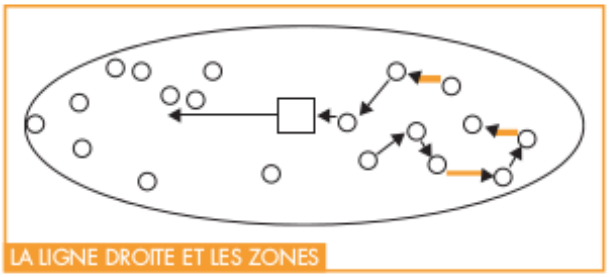
Les visites en zigzag

Le commercial détermine un axe et un lieu où il commence ses visites, puis visite ses clients sur le chemin du retour en se déplaçant de part et d'autre de cet axe.

- Les plus : limite le temps de déplacement du commercial ; le déplacement aller peut se faire en dehors des heures de visite.
- Les moins : frais de séjour si cette option est requise.

De manière à limiter le parcours par rapport au zigzag, il est possible de déterminer une route courbe ou enveloppe incluant l'axe déterminé.

Les visites par zonage


LA LIGNE DROITE ET LES ZONES

Le commercial se rend directement dans une partie de son secteur dans laquelle se trouvent beaucoup de clients et tourne à partir de cette nouvelle base. Il détermine des gisements de visites suivant des critères homogènes et organise ses visites sur chaque zone.

- Les plus : possibilité de déterminer chaque zone suivant des critères propres ; optimisation de la qualité des visites suivant les critères retenus ; maîtrise du kilométrage.
- Les moins : zonage du secteur pas toujours aisé ; bonne adéquation du profil commercial avec le segment de clientèle déterminé.

Les visites en marguerite

Le commercial balaie chaque jour un sous-secteur (a, b, c…) situé dans une zone donnée. La rotation se fait entre les zones 1, 2, 3, 4 quel que soit le secteur, ce qui fait qu'il balaie l'ensemble de son secteur.

- Les plus : les mêmes que pour le trèfle, mais la marguerite permet de couvrir des secteurs plus vastes, d'autant plus que a, b, c peuvent être des sous-secteurs ou des tournées dans le même secteur.

© Groupe Eyrolles

- Les moins : les mêmes que pour le trèfle, mais la marguerite résout en partie le problème de la taille du secteur.

À utiliser lorsqu'il faut balayer régulièrement le secteur (et qu'il y a beaucoup de problèmes exceptionnels à régler) dans un secteur assez grand et/ou avec une clientèle abondante.

POUR RÉSUMER

- L'organisation de l'activité est un facteur d'accroissement de performance.
- Les principaux critères à prendre en compte sont le chiffre d'affaires réalisé, la marge dégagée, le potentiel de chiffre d'affaires, le positionnement stratégique, le positionnement de la concurrence, la fréquence des visites actuelles, et la fréquence de visites idéale pour ce type de client.
- La méthode « ABC » permet de segmenter son portefeuille selon le potentiel des clients et prospects.
- Un découpage commercial permet notamment : de rechercher une meilleure efficacité, de cibler une action marketing, de contrôler précisément les performances, d'analyser spécifiquement les problèmes rencontrés, de contrôler les coûts, d'analyser les rendements liés au potentiel et à la charge de travail qui en découle, de déterminer les quotas de vente.
- Les visites peuvent être organisées : en spirale, en trèfle, en zigzag, par zonage ou en marguerite.

© Groupe Eyrolles

CONSTRUIRE SON PLAN D'ACTION COMMERCIAL 18

Le plan d'action commercial (PAC) regroupe la totalité des outils qu'une entreprise utilise pour agir sur son marché afin d'y progresser et de gagner des parts. Organiser son secteur est un facteur d'efficacité, mais un négociateur se doit également d'élaborer et d'animer son plan d'action.

POURQUOI CONSTRUIRE UN PLAN D'ACTION ?

L'économie de marché, des offres de plus en plus attractives, une meilleure connaissance des marchés et des profils des acheteurs permettent à la concurrence, tous secteurs d'activité confondus, de se développer, d'être réactive et de maintenir un haut niveau d'agressivité commerciale.

Le marché, qu'il soit celui de la grande distribution, celui des services, celui de l'industrie, impose à tous ses fournisseurs de solutions, de produits, de services, de reconsidérer et de repenser leurs approches commerciales et économiques.

Le fournisseur doit faire face à deux enjeux : l'obligation d'obtenir des résultats pour assurer sa pérennité par l'atteinte de ses objectifs, et rester concurrentiel d'une manière durable face aux autres offres et à l'exigence aiguë des décideurs.

Il est donc nécessaire et impératif que toute entreprise commerciale optimise l'activité de ses commerciaux afin de toujours présenter, au travers de son offre, des avantages concurrentiels crédibles et des coûts maîtrisés.

Le commercial concerné doit donc se poser la question suivante : « Quel est le chemin le plus court pour atteindre, efficacement, les objectifs attendus de production ? »

LE PAC, AU SERVICE DES OBJECTIFS

Il est entendu que chaque plan d'action intégrera des variantes, des spécificités liées à la politique commerciale de l'entreprise mais également inhérentes au secteur géographique sous la responsabilité du commercial et au secteur d'activité concerné. Afin d'être cohérent, réaliste, faisable, le PAC doit intégrer la politique commerciale de l'entreprise, les objectifs commerciaux, les priorités de l'entreprise, les moyens humains, matériels, financiers, quantifier l'activité commerciale et administrative, positionner et programmer les actions commerciales dans le temps.

Une fois mis en place, le PAC doit être scrupuleusement respecté afin que le commercial impliqué puisse mesurer concrètement ce qu'il a réalisé, au regard de ce qu'il avait prévu et mis en œuvre.

Autrement dit, le plan d'action commercial est la résultante d'une approche raisonnée, structurée et pragmatique, où ne trouvent pas place l'intuition et l'à-peu-près.

Il convient donc à cette fin de prendre en compte les paramètres suivants :

- la culture d'entreprise écrite ou transmise verbalement ;
- la stratégie de l'entreprise ;
- la connaissance du marché sur lequel cette entreprise évolue ;
- les différentes contraintes issues des nouvelles habitudes de consommation, du cadre juridique dans lequel elles évoluent, etc.

L'ARCHITECTURE D'UN PAC EN DOUZE ÉTAPES

1. Identifier et se tenir aux axes de la politique commerciale : conquête de parts de marché, fidélisation.

© Groupe Eyrolles

2. Fixer ou intégrer des objectifs quantitatifs et qualitatifs de développement commercial :

- réaliser 1 500 000 € de CA dont 28 % de marge sur le premier semestre ;
- réaliser 5 contrats sur les produits Y par mois ;
- visiter tous les clients du segment A, identifier les risques des clients du segment B, construire une stratégie de fidélisation personnalisée par client stratégique.

3. Établir un diagnostic objectif et complet de type SWOT. Cette approche doit mettre en évidence les forces (S) et les faiblesses (W) internes, les risques/menaces (T), mais aussi les opportunités (O) externes. Cette phase de diagnostic doit être fouillée car elle va conditionner la pertinence et l'efficacité du PAC.

- Analyser en interne, et entre autres choses : les résultats commerciaux de la période précédente, les outils utilisés, les méthodes de vente, les écarts entre le réalisé et le prévu, le prévisionnel d'affaires, le portefeuille d'affaires, les actions positives et celles à améliorer à partir de l'outil de CRM, le positionnement des produits, la communication sur l'offre, les atouts commerciaux, etc.
- Analyser en externe, et entre autres choses : les parts de marché, les risques clients, l'évolution de la concurrence et les stratégies observées (éventuellement un SWOT des compétiteurs), les tendances du marché, les opportunités locales, les stratégies d'attaque, de reconquête, l'évolution des besoins, les secteurs à mieux exploiter, etc.

4. Déclencher les actions de marketing en cohérence avec les étapes 1-2-3 et en fonction des journées ouvrées travaillées :

- cibler et qualifier 150 nouvelles cibles dont 50 cibles sur un type de profession libérale ;
- créer un nouvel argumentaire de phoning ;
- organiser 4 sessions de 3 heures de phoning par mois avec un objectif de 8 rendez-vous fermes par session ;
- définir les actions de formation individuelle et/ou collective, etc.

5. Planifier et acter sur l'agenda, et sur deux à trois semaines, l'activité toujours en cohérence avec les étapes 1-2-3-4, et répartir judicieusement ses priorités, donc gérer et maîtriser son temps :

- élaborer le plan de tournée en fonction de la configuration du secteur commercial et de la répartition du potentiel identifié ;
- structurer le prévisionnel d'activité, par exemple :
  - nombre de visites de prospection sur rendez-vous et éventuellement sans rendez-vous (lister les outils commerciaux nécessaires),
  - nombre de visites de fidélisation (exemples de critères de priorité : urgent et important, CA, commandes, volume, risque, développement du CA, etc.) ;
- lister les outils et écrire les stratégies possibles par compte.

6. Construire le budget prévisionnel : tenir compte des coûts de déplacement, du coût par visite, des différents frais inhérents au secteur d'activité, des pratiques commerciales, des us et coutumes.

7. Mettre à jour ou constituer le portefeuille d'affaires et le prévisionnel d'affaires.

8. Proposer, argumenter le PAC auprès de la hiérarchie (N +1), le faire valider.

9. Agir sur le terrain, mettre en œuvre le PAC et s'y tenir.

© Groupe Eyrolles

10. Analyser les résultats de la période considérée et enrichir le tableau de bord :

- identifier et examiner les écarts d'activité, de productivité ;
- ratio de fidélisation en %, évolution du CA ;
- ratio de prospection en %, nombre de nouveaux clients, ratio visites utiles ;
- taux de transformation, gain sur la concurrence, etc. ;
- évolution du portefeuille d'affaires et du prévisionnel d'affaires.

11. Corriger, réorienter les actions non porteuses : modifier le ciblage, la structure des propositions commerciales, l'approche de la concurrence, les argumentaires, etc.

12. Rendre compte à la hiérarchie, selon le mode de reporting en vigueur, pour obtenir un avis, des idées, des conseils, des supports nouveaux, de l'aide, etc.

Ce modèle de PAC est naturellement adaptable et évolutif. Il n'a pour objectif que de mettre en évidence le rôle capital de la préparation des actions commerciales. C'est un moyen opérationnel au service de la réussite de tous les commerciaux, du développement et/ou du maintien d'un haut niveau de professionnalisme.

POUR RÉSUMER

• Pour faire face à l'obligation d'obtenir des résultats afin d'assurer sa pérennité et de rester concurrentiel d'une manière durable, un fournisseur doit optimiser l'activité de ses commerciaux. Pour ce faire, ces derniers doivent élaborer un plan d'action (PAC).

• Le PAC doit prendre en compte : la culture d'entreprise, la stratégie de l'entreprise, la connaissance du marché sur lequel cette entreprise évolue, les différentes contraintes issues des nouvelles habitudes de consommation, du cadre juridique dans lequel elles évoluent, etc.

• Un PAC se construit en 12 étapes : 1) prendre en compte la politique commerciale ; 2) fixer des objectifs quantitatifs et qualitatifs de développement commercial ; 3) établir un SWOT ; 4) organiser des actions de marketing ; 5) planifier l'activité ; 6) construire le budget prévisionnel ; 7) constituer le potentiel d'affaires ; 8) faire valider le PAC auprès de la hiérarchie ; 9) mettre en œuvre le PAC ; 10) analyser les résultats ; 11) mettre en place les actions correctives ; 12) faire un reporting.

© Groupe Eyrolles

Module 4

LA DIMENSION STRATÉGIQUE : PRÉPARATION DE L'ENTRETIEN

Une fois le rendez-vous obtenu, le commercial va devoir élaborer sa stratégie et ses tactiques, étape préalable indispensable et condition nécessaire à l'efficacité d'une négociation réussie. Toutes les informations collectées sur le client – son organisation, son marché, ses ressources, son potentiel, ses besoins, ses solutions… – sont les bienvenues !

Le commercial élaborera son plan de questionnement, ses arguments, anticipera les objections potentielles, préparera son dossier de preuves et sa matrice de concessions-contreparties… Il disposera d'une architecture d'entretien, véritable feuille de route qui lui permettra de piloter une négociation structurée.

Il en va de son professionnalisme, de son image et de celle de son entreprise, de son aisance et surtout de son efficacité !

© Groupe Eyrolles

Fiche 19 La préparation, un préalable stratégique indispensable 81
Fiche 20 Répondre aux questions « qui, où, quand et pourquoi ? » 83
Fiche 21 Répondre à la question « comment ? » 86
Fiche 22 Structurer sa négociation 88

19 LA PRÉPARATION, UN PRÉALABLE STRATÉGIQUE INDISPENSABLE

L'improvisation, la réactivité, l'agilité sont incontestablement des atouts en négociation, mais sans préparation, ils ont leurs limites et perdent de leur impact. Un bon négociateur se doit d'être extrêmement bien préparé, il en va de son efficacité, voire de sa légitimité.

LA DIMENSION STRATÉGIQUE DE LA NÉGOCIATION

Avant tout il est opportun de bien distinguer la notion de « stratégie » de celles de « technique » et de « tactique ». Un négociateur doit posséder un sens stratégique et un sens tactique. La technique quant à elle est un savoir-faire mais, s'agissant de négociation commerciale, nous éviterons de parler d'exactitude car, rappelons-le, la négociation est tout sauf une science exacte.

L'exemple suivant illustre la différence entre stratégie et tactique : un entraîneur d'équipe sportive va échafauder une stratégie reposant sur l'examen de vidéos de l'équipe adverse et sur l'analyse de ses forces et faiblesses. Il va construire et mettre en place un plan stratégique destiné à conduire son équipe à la victoire. C'est sa stratégie. En cours de match, en fonction de la situation ou de l'évolution du jeu, il va changer un ou deux joueurs, replacer certains autres, peut-être modifier son schéma de jeu pour rendre son équipe plus offensive ou plus défensive. C'est son sens tactique.

Bien entendu, concernant de la préparation, il s'agit bien de la dimension stratégique, en intégrant toutefois les dimensions techniques et tactiques, qui sont des leviers de réussite de la stratégie.

UN PRÉREQUIS PORTEUR DE BÉNÉFICES

Une bonne préparation apporte des bénéfices sur de nombreux aspects.

- *Professionnalisme* – Être préparé, c'est être « pro » et le montrer.
- *Efficacité* – Avoir préparé sa stratégie, ses objectifs, son plan de découverte, son argumentaire, avoir anticipé les objections possibles est évidemment plus efficace qu'une improvisation, source d'erreurs et d'omissions.
- *Aisance* – Ne pas subir l'inconfort des hésitations, des approximations, des objections non anticipées…
- *Image de l'entreprise* – Être amateur dessert sa propre image, mais, de façon indissociable, celle de son entreprise.
- *Exhaustivité* – Meilleure garantie de ne pas omettre des questions, des arguments, des preuves, des supports.
- *Autonomie* – Mieux on est préparé, moins on est dépendant d'autres ressources.

Les dimensions stratégiques, techniques et tactiques

	Fonctions	Valeurs mobilisées
Stratégie	Quelles orientations ? Quels objectifs ? Comment atteindre ces objectifs ?	Esprit visionnaire. Réflexion. Sens de l'anticipation. Sens de la préparation.
Technique	Quel savoir-faire ? Quels outils mobiliser ?	Connaissance. Entraînement.
Tactique	Quelles actions entreprendre en réponse à une situation ponctuelle ou à une opportunité ?	Improvisation. Réactivité. Opportunisme.

© Groupe Eyrolles

DE BONNES QUESTIONS À SE POSER

- *Qui ?* – Plus on disposera d'informations sur son client, plus on allégera son plan de découverte et mieux on adaptera sa stratégie.
- *Quand ?* – Quel est le moment le plus opportun pour rencontrer son prospect selon ses usages, ceux de son secteur d'activité, ceux de son métier ?
- *Où ?* – Plusieurs lieux possibles. Il s'agit de choisir le plus approprié.
- *Pourquoi ?* – Qu'attendre de ce rendez-vous ? Quelle finalité ? Quels objectifs ?
- *Comment ?* – Quelle méthodologie pour être efficace ?

LA PRÉPARATION PHYSIQUE ET MENTALE

Physiquement, il faut faire preuve d'une présentation adaptée et d'une tenue ajustée. Adaptation au secteur d'activité visité, à son interlocuteur s'il est déjà connu mais aussi à son entreprise. Attention aux excès ! Ce n'est pas parce que l'on va rencontrer un décideur excentrique qu'il faut s'habiller de manière excentrique ! N'oublions pas qu'un négociateur est le prolongement, l'ambassadeur de son entreprise et le véhicule de son image et de sa culture.

Être prêt physiquement et mentalement, c'est aussi savoir gérer son stress.

Quelques conseils de bon sens :

- essayez de relativiser l'importance d'un enjeu si vous êtes enclin à l'anxiété (mais n'allez pas jusqu'à la désinvolture !) ;
- pensez « positif » avant un rendez-vous important ;
- effacez mentalement toute influence négative (une visite précédente difficile, des soucis à caractère personnel, tout ce qui peut polluer le rendez-vous à venir) ;
- dites-vous que si un client vous reçoit, c'est qu'il est *a priori* intéressé ;
- respirez plusieurs fois profondément juste avant l'entretien.

Si le stress est réellement oppressant et chronique, ces quelques conseils seront bien légers et le lecteur concerné aura tout intérêt à lire un ouvrage dédié à ce thème (il en existe beaucoup… et de plus en plus) ou à voir un spécialiste. On observe aussi que les clubs sportifs s'entourent chaque fois plus des services de spécialistes dont, par exemple, les sophrologues qui optimisent les vertus de la concentration.

Quoi qu'il en soit, évitez de vous créer artificiellement du stress par un manque de ponctualité, car devoir débuter un entretien en s'excusant, ce n'est ni confortable ni professionnel !

POUR RÉSUMER

• Un bon négociateur se doit d'être extrêmement bien préparé, il en va de sa légitimité.

• La préparation est la dimension stratégique de la négociation. Elle apporte de nombreux bénéfices tels que : professionnalisme, efficacité, aisance, image de l'entreprise, exhaustivité, autonomie.

• Se préparer, c'est donc se mettre en situation d'efficacité optimale : prévoir certains obstacles et les stratégies pour les franchir ; éviter la dispersion, les oublis, les pertes de temps et les erreurs ; gagner en aisance et en assurance et accroître ainsi ses chances d'atteindre ses objectifs.

• Se préparer, c'est également se poser de bonnes questions : Qui est mon client ou mon prospect ? Quand dois-je le rencontrer ? Où organiser le rendez-vous ? Pourquoi ce rendez-vous, qu'en attendre ? Comment, avec quelle méthodologie ?

• C'est aussi se mettre en posture de confort par une préparation physique et mentale adéquate.

© Groupe Eyrolles

20 RÉPONDRE AUX QUESTIONS « QUI, OÙ, QUAND ET POURQUOI ? »

Les quatre questions « qui, où, quand et pourquoi ? » correspondent à quatre dimensions stratégiques. En effet, la connaissance du prospect ou du client, le lieu le plus propice pour le rencontrer, le moment le plus opportun pour négocier et la finalité de l'entretien sont autant d'éléments à prendre en compte.

« QUI ? », OU L'IMPORTANCE DE LA CONNAISSANCE DU PROSPECT

Avant de rencontrer le prospect, il s'agit de s'intéresser à lui, c'est-à-dire de se renseigner sur son compte.

S'informer sur l'entreprise :

- sa vocation ;
- sa gamme de produits et services ;
- son secteur d'activité ;
- sa culture ;
- son appartenance à un groupe ;
- ses filiales éventuelles.

S'informer sur ses performances :

- son organisation ;
- ses chiffres clés.

S'intéresser à ses circuits de décision :

- organigramme ;
- décideurs, prescripteurs, utilisateurs ;
- recherche des influences.

Se renseigner sur ses fournisseurs :

- qui sont-ils ;
- ont-ils un profil commun ;
- historique ;
- fidélité ;
- niveau de satisfaction.

On trouve la plupart de ces informations :

- dans les fichiers (internes et externes) ;
- auprès des banques de données spécialisées ;
- sur Internet ;
- dans les extraits de presse ;
- auprès des syndicats professionnels.

Parfois, on les trouve sur place :

- documentations ;
- plaquettes ;
- lettres aux associés ou au personnel ;
- bilan social ;
- affichage.

« OÙ ? », OU L'IMPORTANCE DU LIEU LE PLUS PROPICE

- *Le site du client* – C'est le lieu le plus fréquent.
- *Votre site* – Pour lui montrer vos équipements dans votre showroom ou lors de journées portes ouvertes.
- *Un salon où vous exposez* – Pour profiter d'un cadre favorable assorti de conditions parfois préférentielles.
- *Le site d'un client-référence* – Lequel apportera un témoignage de satisfaction.
- *Un restaurant* – À condition de déjà bien connaître votre client.

« QUAND ? », OU L'IMPORTANCE DU MOMENT OPPORTUN

Quelle est la période la plus propice (saisonnalité) ? À quel moment de la semaine (ou de la journée) le prospect sera-t-il le plus disponible ? Imaginons une action de recouvrement auprès d'une PME qui utiliserait les services d'un comptable à temps partagé dont les interventions

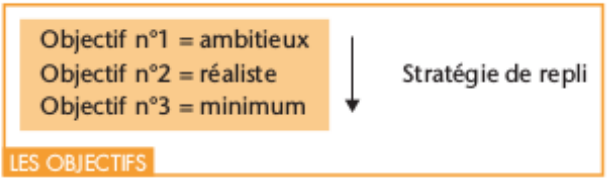
© Groupe Eyrolles

ont lieu exclusivement le jeudi après-midi. Tout appel ou action en dehors de ce créneau serait une perte de temps ! Ces informations, une fois repérées, doivent bien entendu être répertoriées.

Pour prévoir une nouvelle visite, le meilleur moment pour déterminer le rendez-vous suivant est celui où l'on s'apprête à quitter le client. Nombre de commerciaux, sans doute une majorité, quittent leur interlocuteur en convenant par exemple de se rappeler dans *x* temps, alors même qu'ils disposent l'un et l'autre de leur agenda. Pourquoi ne pas en profiter pour convenir ensemble d'un rendez-vous, le fixer et le formaliser ? Qui sait si l'interlocuteur qui est en face de soi ne deviendra pas par la suite… « injoignable » ?

« POURQUOI ? », OU L'IMPORTANCE DE LA FINALITÉ

Il s'agit de se demander pour quel objectif vous allez porter intérêt à ce prospect et lui consacrer du temps, de l'énergie… En réalité, nous devrions parler d'objectifs au pluriel. Beaucoup de commerciaux ne se fixent qu'un objectif, ce qui signifie qu'ils s'enferment dans une situation binaire de succès (objectif atteint) ou d'échec (objectif non atteint). Il est donc judicieux, voire indispensable, de s'en fixer plusieurs.



À titre d'exemple, imaginons un commercial dans le secteur de la grande distribution qui se fixe comme objectif, avant de rencontrer l'acheteur d'un hypermarché, de lui vendre un semi (un camion complet) de fournitures. Si, en cours d'entretien, l'acheteur lui signifie que son offre est inopportune car il se trouve en situation de surstockage, et si notre vendeur se fait trop insistant, si brillant soit-il, il irritera son interlocuteur, et non seulement manquera son objectif, car il se heurtera à un refus, mais de surcroît, en tentant de forcer l'objection majeure, il laissera une mauvaise image de sa personne… et de son entreprise.

Il aurait été plus judicieux de prévoir ce risque et de se fixer un objectif moins ambitieux mais extrêmement positif comme de diriger son argumentation sur la vente d'une seule palette, mais d'une nouvelle référence.

Imaginons maintenant que notre vendeur se heurte à une autre objection majeure du style : « Votre produit m'intéresse, mais je ne peux pas vous l'acheter, car il n'est pas référencé… » Un bon négociateur pourrait ici rentabiliser sa visite en se repliant sur un objectif encore plus modeste, qui consiste à recueillir toutes les informations qui l'aideront à obtenir ce référencement, et ainsi à positiver sa démarche (coordonnées de la centrale d'achat, nom du décideur, recommandations, conseils d'approche, etc.).

© Groupe Eyrolles

POUR RÉSUMER

• La stratégie comporte quatre composantes : la connaissance du prospect ou du client (« qui ? ») ; le lieu où proposer l'entretien (« où ? ») ; le moment le plus opportun (« quand ? ») et la finalité de l'entretien (« pourquoi ? »).

• La connaissance du client passe par une recherche documentaire visant à identifier l'entreprise (vocation, historique, chiffres clés), son secteur d'activité, sa gamme de produits et services, son organisation, ses circuits de décision, ses fournisseurs…

• Le lieu le plus fréquent est le site du client, mais ce peut être aussi votre showroom, un salon professionnel où vous exposez vos produits, un restaurant, le site d'un client-référence.

• Le moment opportun doit être repéré et répertorié.

• Il convient de ne pas se fixer un seul objectif, mais au moins trois : optimal (ambitieux), intermédiaire (réaliste) et minimum.

© Groupe Eyrolles

21 RÉPONDRE À LA QUESTION « COMMENT ? »

« Comment ? » est une question clé de préparation qui introduit la notion de méthodologie. Il va falloir non seulement faire une recherche documentaire (celle qui vous a permis de traiter la question « qui ? »), mais aussi un travail conséquent d'organisation de ces données qui peuvent être innombrables ! En matière de préparation (aussi), les outils les plus efficaces sont souvent les plus simples… Voici un outil de synthèse dérivé du SWOT : la matrice AIH (atouts, inconnus, handicaps).

UNE MÉTHODOLOGIE DE PRÉPARATION : LA MATRICE AIH

Voici, par étapes, la démarche proposée.

Étape 1 : recenser tous les éléments disponibles (historique, CRM, recherche documentaire, banques de données…).

Étape 2 : les classer en trois catégories :

- vos atouts (points forts et opportunités) ;
- les éléments inconnus (à découvrir) ;
- vos handicaps (points faibles et risques).

Étape 3 : à partir de ce diagnostic, construire plusieurs types d'outils :

- à partir des atouts : construire un argumentaire CAP-SONCASE ;
- à partir des éléments inconnus : construire un plan de découverte ;
- à partir des handicaps : anticiper les objections probables et préparer ses tactiques de réfutation.

Cette matrice est bien entendu évolutive car la découverte des éléments inconnus va alimenter la rubrique des « atouts » ou celle des « handicaps ».

UN EXEMPLE DE MATRICE AIH

On observera qu'à chaque constat du niveau 1 (atouts, inconnus, handicaps) correspond une action au niveau 2 (argumentaire, questionnaire, objectionnaire). Par conséquent, cet outil permet effectivement de passer d'une démarche « standard » à une démarche « personnalisée ».

CHAMPS D'APPLICATION DE LA MÉTHODE AIH

- *Outil de synthèse* – Permet d'organiser et de clarifier les informations collectées.
- *Outil de classification d'un compte* – Si les atouts sont majoritaires on parlera d'un compte à opportunités ; à l'inverse, si les handicaps sont majoritaires on parlera d'un compte à risque.
- *Outil d'aide à l'élaboration de la marge commerciale* – Permet d'élaborer le taux de concessions approprié (inutile de prévoir une rétrocession maximale si vous êtes en position favorable dans une majorité de domaines).
- *Outil d'aide à la décision à la soumission d'un appel d'offres* – « Go » si diagnostic AIH favorable et « No Go » si diagnostic AIH défavorable.
- *Outil de management commercial* – Un manager commercial qui consultera avec son collaborateur la matrice AIH du client qu'il va rencontrer optimisera ainsi son briefing de visite.

© Groupe Eyrolles

Exemple extrait de la matrice AIH

Atouts (forces et opportunités)	Inconnus (informations non disponibles)	Handicaps (faiblesses et risques)
1. Client très sensible au développement durable. 2. Client situé à proximité de notre usine.	1. L'interlocuteur rencontré est-il décisionnaire ? 2. Bruits de croissance externe non confirmés.	1. Un concurrent direct fait de ce client une priorité absolue. 2. Un ancien dirigeant de notre entreprise poursuivi pour détournement de fonds.

Argumentaire	Questionnaire	Objectionnaire
1. Majorité de composants biodégradables = partage de la valeur « développement durable ». 2. Réactivité, disponibilité, coûts de transport.	1. Quel est le processus de décision pour ce type d'investissement ? 2. Quels sont vos projets d'entreprise ?	1. Énoncer les attentes clés du client que ce concurrent ne peut servir. 2. Comptes certifiés par un commissaire aux comptes.

POUR RÉSUMER

- La question « comment ? » implique l'appropriation d'une matrice de diagnostic.
- La matrice AIH répond de façon simple à cet objectif.
- Il s'agit dans un premier temps de recenser les atouts, les inconnus et les handicaps, puis dans un second temps de construire son argumentaire au regard des forces, son questionnaire au regard des inconnus et son objectionnaire au regard des handicaps.
- C'est un travail stratégique d'anticipation puisqu'il s'agit de : repérer ses forces et ses faiblesses ; préparer des questions pertinentes ; préparer les réponses précises aux questions que le prospect risque de poser ; préparer son argumentation ; rassembler les preuves des arguments avancés ; repérer les avantages que le client retirera de l'offre…

© Groupe Eyrolles

22 STRUCTURER SA NÉGOCIATION

Une négociation ne peut être menée professionnellement de façon décousue et déstructurée… Il convient donc de se doter d'une trame, d'une architecture, qui, sans être rigide ni immuable, permettra au négociateur commercial d'avoir un fil conducteur cohérent. « Conducteur » signifie bien que celui qui pose le cadre sera le pilote de l'entretien.

DE LA NÉCESSITÉ D'AVOIR UNE DÉMARCHE STRUCTURÉE

Beaucoup de commerciaux, dans le (louable) souci de gagner du temps, vont le plus vite possible (voire directement !) à la phase d'argumentation en écourtant, voire en bâclant la phase de découverte. Quelle erreur ! Sans phase de découverte suffisante, c'est-à-dire sans avoir capitalisé suffisamment d'informations, toute argumentation sera hasardeuse :

- soit elle sera décalée donc vouée à l'échec ;
- soit elle sera inconsistante et il faudra repartir en découverte pour la compléter (le temps gagné sera vite reperdu et au-delà) ;
- soit elle sera exhaustive et donc longue et fastidieuse pour le commercial… mais surtout pour le client qui se lassera vite…

D'autres se lancent dans une argumentation-produits dès la présentation initiale de leur entreprise ; or, tant que le besoin n'est pas clairement identifié, toute argumentation sera prématurée avec les mêmes conséquences.

Mais on pourrait aussi parler d'une autre erreur, celle du commercial qui présente sa documentation-produits dès la phase de découverte, alors que cette documentation est l'accompagnement naturel et illustratif de l'argumentation. Ou encore celle du client qui veut très rapidement connaître le prix d'une solution qui n'a pas encore été élaborée…

Pour toutes ces raisons et bien d'autres, il est donc indispensable de se doter d'un cap, d'un *road book*, et de préparer une architecture pour son entretien…

UNE ARCHITECTURE EN HUIT ÉTAPES

Le respect de ce plan et de sa chronologie est primordial ; chaque étape a son importance.

Ces huit étapes ne se déroulent pas forcément (même rarement !) en un seul entretien (dans ce cas, on parlera d'un « *one shot* »).

Le plus couramment, un premier rendez-vous (R1) comprend la mise en situation, l'identification et le diagnostic. Le commercial s'engagera à revenir (R2) pour soutenir l'offre qu'il aura élaborée.

De même, après la soutenance de l'offre argumentée et valorisée, le client demandera à réfléchir ou consulter ; il conviendra alors de se revoir (R3 et +) pour trouver un accord réciproque (conclusion et consolidation).

Contrairement à certaines approches, la gestion des objections, souvent traitées avec l'argumentation, ne figure pas dans cette architecture… tout simplement parce qu'une objection n'est pas une étape, elle peut survenir à n'importe quel moment de l'entretien, de la première à la dernière minute !

© Groupe Eyrolles

Les 8 étapes de la négociation

Étape	Thème	Objet
1	**Mise en situation (ou contact)**	Le négociateur instaure un climat de confiance. Il positionne son image et celle de son entreprise.
2	**Identification (ou découverte)**	Le négociateur se fait explorateur et découvre les besoins, les attentes, les motivations et les insatisfactions de son interlocuteur.
3	**Diagnostic (ou synthèse)**	De cette exploration, le négociateur va récolter des informations. Il va en faire un résumé, une synthèse.
4	**Proposition**	À partir de ce diagnostic, le négociateur se fait conseiller : il va suggérer une solution.
5	**Argumentation**	Le négociateur va s'attacher à démontrer que cette solution est adaptée. Pour ce faire, il prouvera les avantages de la proposition.
6	**Valorisation (ou chiffrage)**	Le négociateur affirme et valide son offre. Cette offre est complète et globale, intégrant tous les paramètres financiers directs et indirects.
7	**Conclusion**	Le négociateur engage son client et s'engage sur un accord réciproque et équitable.
8	**Consolidation (ou prise de congé)**	Le négociateur conforte, s'attache à confirmer ses engagements et à laisser ainsi une image positive et professionnelle au moment de prendre congé.

POUR RÉSUMER

• Un négociateur commercial professionnel doit impérativement se doter d'un fil conducteur, donc d'une architecture lui permettant de charpenter sa négociation.

• L'architecture suivante en huit étapes répond à cet objectif : 1) mise en situation (ou contact) ; 2) identification (ou découverte) ; 3) diagnostic (ou synthèse) ; 4) proposition ; 5) argumentation ; 6) valorisation (ou chiffrage) ; 7) conclusion ; 8) consolidation (ou prise de congé).

© Groupe Eyrolles

Module 5

L'OUVERTURE ET LA DÉCOUVERTE DES BESOINS : CONSTRUIRE SON PÉRIMÈTRE

Le premier contact est déterminant ! Ainsi en quelques minutes, le commercial va pouvoir instaurer un climat favorable, poser le cadre de sa négociation et présenter son entreprise et son rôle.

Il devra ensuite résister à la tentation de proposer une solution avant d'avoir cerné et validé les besoins et les motivations de son client ; c'est précisément l'objet de la phase de découverte, étape capitale pour pouvoir comprendre les attentes et les enjeux de la négociation.

À défaut, si talentueux le commercial soit-il, sa négociation sera vouée à l'échec !

© Groupe Eyrolles

Fiche 23 Faire bonne impression 93
Fiche 24 Structurer sa mise en situation 96
Fiche 25 Effectuer des distinctions préalables 98
Fiche 26 Élaborer son plan de découverte 100
Fiche 27 Établir un diagnostic et le valider 105

FAIRE BONNE IMPRESSION 23

Au tout début de l'entretien, un bref moment d'observation se produit, durant lequel les acteurs vont se « photographier ». Cette première impression influencera psychologiquement la suite de la relation. Il convient donc d'instaurer dès les premières minutes un climat favorable. « Méfions-nous de notre première impression… c'est souvent la bonne ! », comme l'énonce la formule de Talleyrand…

LES OBJECTIFS DE LA MISE EN SITUATION

- *Instaurer un climat positif* – C'est-à-dire à la fois professionnel et convivial.
- *Prendre le leadership de l'entretien* – Piloter l'entretien, prendre la main.
- *Poser le cadre* – En proposant une architecture d'entretien.

LES COMPOSANTES DE LA MISE EN SITUATION

Le contact non verbal

Rappelons à ce stade que le négociateur transmet à son interlocuteur l'image de sa personne mais aussi celle de son entreprise, dont il est véritablement l'ambassadeur.

Il devra séduire et pour ce faire sera apprécié successivement : à partir de son image, puis au travers du contenu de l'entretien et de son savoir-faire dans la conduite des échanges.

Quelques atouts : la tenue vestimentaire (qui doit être adaptée), le sourire, des gestes calmes et posés, une présence, de l'assurance, un comportement naturel et professionnel.

Le contact physique

Le premier échange physique est la poignée de main. Elle doit être à l'initiative de l'interlocuteur, *a fortiori* s'il s'agit d'une femme. La poignée de main doit être ferme (sans excès, ce n'est pas un défi physique !).

Le regard doit être franc, mais là encore il ne s'agit pas d'un défi.

Avant de s'asseoir, il faut attendre d'y être invité.

C'est aussi le moment de la question de sa place. Il convient d'être proche sans être envahissant. Si la place qui vous est proposée est encombrée, il faudra alors demander (poliment mais légitimement) un minimum d'espace. Beaucoup de commerciaux n'osent pas le faire et se retrouvent ainsi recroquevillés et réduits à une position des plus inconfortables.

Certains préconisent une position en repli légèrement de biais, un bloc-notes sur les genoux (invoquant la confidentialité des notes prises). Pour ma part, je préfère une posture de face et une prise de notes plus confortable et plus transparente, autrement dit une occupation équitable de l'espace.

L'utilisation d'un ordinateur portable nécessite une posture adaptée : l'écran tourné vers soi de côté (pour ne pas instaurer une « barrière ») s'il s'agit d'informations qui ne concernent pas le client ; la même posture mais avec l'écran ostensiblement tourné vers l'interlocuteur si les informations lui sont destinées.

Le contact verbal

C'est un moment clé de la prise de parole.

Il s'agit d'en avoir l'initiative, et de se présenter et de présenter son entreprise de façon synthétique et précise, d'annoncer clairement l'objet de l'entretien dans le respect d'un temps imparti qu'il convient de préciser (▸ détails en Fiche 24).

Au-delà du fond, la forme aussi est importante. Tous les enseignements de l'expression orale

© Groupe Eyrolles

(voix, langage, terminologie, ▶ Fiche 4) doivent s'appliquer (le sourire, le tonus sont des atouts supplémentaires).

Les documents et supports

Ils doivent être disposés de façon calme, posée et organisée (c'est la mise en confort).

L'interlocuteur se rendra immédiatement compte que vous n'êtes pas venu les mains dans les poches, en touriste. L'outil primordial est le bloc-notes, car la prise de notes est un atout essentiel dont les principaux avantages sont développés ci-après.

- Vous valorisez votre interlocuteur puisque vous lui prouvez que ce qu'il va vous dire est important (c'est la preuve de l'écoute active).
- Vous allez capitaliser un maximum d'informations utiles pour développer ensuite votre argumentation.
- Vous allez vous faciliter la tâche car la mémoire a ses limites.
- Vous allez donner une image positive de professionnalisme.

Certains organisent leurs prises de notes en préparant une trame, un canevas, des repères, soit pour ne rien oublier, soit pour se constituer un guide d'entretien structuré et chronologique. Selon le contexte, vous pouvez en demander l'autorisation, laquelle sera toujours acceptée et souvent appréciée.

QUELQUES CONSEILS COMPLÉMENTAIRES

Bien entendu, le moment semble opportun de rappeler l'importance de la ponctualité car en matière de première impression, commencer par devoir s'excuser n'engendre pas un effet des plus positifs !

Pensez également à vérifier l'identité d'un interlocuteur que vous rencontrez pour la première fois. Ce n'est en effet pas inutile puisque cela évite les quiproquos parfois provoqués par des commerciaux pressés qui argumentent à toute vitesse pour s'entendre répondre, par exemple, que monsieur Martin, responsable des achats, c'est… deux bureaux plus loin !

Concernant la gestion du temps, à la question « Combien de temps pouvez-vous m'accorder ? », si la réponse est « Trois minutes, pas une de plus ! », mieux vaut se fixer comme unique stratégie de reprendre un « vrai » rendez-vous. Si le temps imparti est plus conséquent, mais insuffisant, il y a alors possibilité de modifier l'ordre du jour en réservant, par exemple, l'entretien à la phase d'identification, et prévoir d'ores et déjà de se revoir pour la proposition. Le client dans ce cas soit acceptera le second rendez-vous, soit s'il en a la possibilité allongera le temps accordé… On constate que beaucoup de clients annoncent une disponibilité réduite et sont les premiers à « déborder » largement (cela signifie tout simplement que notre offre les intéresse).

© Groupe Eyrolles

POUR RÉSUMER

• Un commercial doit particulièrement soigner son introduction pour susciter une première bonne impression.

• Les objectifs principaux sont les suivants : instaurer un climat positif (professionnel et convivial), prendre le leadership de l'entretien et poser le cadre de l'entretien.

• Les composantes de la mise en situation sont variées. Le contact non verbal doit mettre en avant une posture professionnelle. Le contact physique se fait à travers une poignée de main ferme, un regard franc, une installation à la fois confortable et professionnelle. Le contact verbal se fera par le biais d'un discours structuré.

• Il faut prendre le temps de disposer ses documents et supports pour se mettre à l'aise et montrer à l'interlocuteur son professionnalisme. Parmi ces documents, le plus important est le bloc-notes, qui symbolise l'écoute active.

© Groupe Eyrolles

24 STRUCTURER SA MISE EN SITUATION

Il appartient au commercial de réfléchir à l'architecture de sa mise en situation, et de prévoir une structure qu'il devra totalement s'approprier. Il en va de son image et de sa crédibilité… Voici quelques exemples de trame qui mettent en avant les différentes phases de la mise en situation.

L'ARCHITECTURE D'UNE MISE EN SITUATION

Étapes	Exemples d'application pour une première visite
Politesse	Bonjour monsieur, je suis monsieur X de la société Y.
Validation	Êtes-vous bien monsieur Martin ?
Remerciements	Je vous remercie de m'avoir accordé ce rendez-vous.
Gestion du temps	À ce propos, nous disposons bien de trente minutes ?
Ordre du jour	Au cours de cette demi-heure, je vous propose dans un premier temps de vous présenter succinctement notre entreprise. J'aimerais ensuite en savoir d'avantage sur la vôtre, puis, si vous le voulez bien, nous identifierons ensemble vos besoins, afin que je puisse vous apporter une solution adaptée…
Validation	Avez-vous de votre côté des éléments que vous souhaitez intégrer à l'ordre du jour de notre réunion ?
Présentation entreprise : • **secteur d'activité** • **ancienneté** • **chiffres clés** • **spécificités** • **double référence** • **organisation**	Nous sommes fabricants de X, spécialisés dans le domaine Y depuis maintenant 12 ans. Notre effectif est de 290 personnes pour un CA de 118 millions d'euros. Notre progression moyenne est de 7 % par an. L'une de nos spécificités consiste en la capacité d'intervenir sur site 24 heures sur 24. Nous sommes fiers de compter parmi nos clients fidèles des sociétés aussi importantes et exigeantes que X ou Y, mais aussi de nombreuses PME comme la vôtre… Notre structure est répartie en douze agences…
Remise de la carte de visite	… et pour ma part, je suis en charge du département Z et, à ce titre, serai votre interlocuteur privilégié.
Question	Je vous remettrai bien entendu à la fin de notre entretien une plaquette de notre société, mais souhaitez-vous d'autres informations sur notre entreprise ?
Introduction de la découverte	Dans ce cas, je vous propose maintenant de me parler de…

© Groupe Eyrolles

AUTRE EXEMPLE DE MISE EN SITUATION

Phase	Contenu	Exemple
Rituel	Politesse	Bonjour monsieur, je suis P. Martin de la société X, vous êtes bien monsieur Duval ?
	« Brise-glace »	J'ai lu dans *Les Échos* que votre secteur d'activité devrait enregistrer sur le prochain semestre une progression à deux chiffres, c'est impressionnant ! (…)
	Remerciement RV	Bien, tout d'abord, je tiens à vous remercier de m'avoir accordé ce rendez-vous…
Cadrage	Validation durée	…à ce sujet, vous disposez bien d'une heure ? (…)
	Ordre du jour	Au cours de cette heure, je vous propose pour ce premier entretien de diagnostic : • de vous présenter de façon synthétique notre société ; • de vous poser quelques questions pour mieux connaître la vôtre ; • de recenser vos attentes et vos besoins afin de vous proposer à terme une solution adaptée ; laquelle nous permettra, je le souhaite, de compter parmi vos partenaires.
	Esprit de conclusion	
	Validation ordre du jour	Cela vous convient-il ? (…)
Le « Why »	Le métier	X est une société créée à partir d'un constat de notre fondateur (…), qui est spécialisée dans le recrutement de ressources dédiées au Y.
	Les solutions proposées	Nous avons pu ainsi apporter des solutions pérennes en matière de X et apportons un retour sur investissement moyen de Y.
	Les références.	C'est ainsi que des sociétés aussi exigeantes que X, Y, ou encore Z nous font régulièrement confiance.
	Chiffres clés Organisation	Notre CA est de X et progresse en moyenne de X % par an depuis la création de notre entreprise. Nous sommes organisés en X agences…
	Rôle + carte de visite	… et je suis pour ma part en charge du secteur de Y et suis donc à ce titre votre interlocuteur dédié. D'ailleurs, voici ma carte de visite…
	Introduction à l'investigation	Avant de vous proposer de bénéficier de notre expertise, je vais donc vous poser quelques questions pour bien cerner votre problématique.

POUR RÉSUMER

• Une trame d'introduction est indispensable pour bien démarrer l'entretien. Celle-ci doit être parfaitement maîtrisée par le commercial, qui va ainsi mettre toutes les chances de son côté pour favoriser la si importante première impression !

• Cette trame comprend les rituels de politesse, la manière de décliner son identité et de remercier son interlocuteur pour ce rendez-vous, l'énoncé de l'ordre du jour et sa validation.

• Il s'agit également de présenter son entreprise (secteur d'activité, ancienneté, chiffres clés, spécificités, références, organisation…) et de remettre sa carte de visite, ainsi que de proposer un complément d'information.

© Groupe Eyrolles

25 EFFECTUER DES DISTINCTIONS PRÉALABLES

Avant d'aborder l'élaboration d'un plan de découverte, son contenu, son architecture, il importe de faire des distinctions préalables afin de ne pas confondre « besoins » et « motivations », et de bien distinguer entre « besoins exprimés », « besoins latents », « besoins non satisfaits » et « insatisfactions »… Tout en sachant qu'un commercial doit découvrir l'ensemble de ces notions…

LES BESOINS ET LES MOTIVATIONS

Il s'agit de distinguer les besoins des motivations, dont les caractéristiques sont exposées dans le tableau ci-après.

Besoin	Motivation
Concret	Abstraite
Rationnel	Irrationnelle
Objectif	Subjective
Matériel	Psychologique
Quantifiable	Inquantifiable

Nous verrons plus avant l'importance de faire preuve de discernement, mais celui-ci n'est pas toujours aisé. Par exemple, la phrase « J'ai besoin de travailler… » peut s'interpréter de deux manières :

- hypothèse A : « … car j'ai besoin d'argent pour me loger » = Besoin ;
- hypothèse B : « … car j'ai besoin de me réaliser socialement » = Motivation.

LES BESOINS EXPRIMÉS ET LES BESOINS LATENTS

Besoin	Caractéristiques	Donc :
Besoin exprimé	Problème clairement exprimé + Désir de solution	CLAIR
Besoin latent	Situation imparfaite + Sentiment d'insatisfaction	VAGUE

La distinction est fondamentale car un besoin exprimé appelle une solution, et à l'extrême la conclusion peut intervenir sans même nécessiter d'argumentation.

En revanche, un besoin latent doit être transformé en besoin exprimé pour appeler la conclusion ; c'est précisément le rôle du négociateur.

Exemples :

A : « Avez-vous, et disponible dès à présent, un chariot élévateur qui ait telles et telles fonctions à moins de 10 000 euros ? »

B : « Mon chariot élévateur est toujours en panne et n'est plus du tout performant. »

Dans le premier exemple (A), si le commercial dispose dudit matériel dans le budget imparti par son client, l'accord est acquis car son besoin est (très) explicite (évident).

Dans le second cas (B), le besoin n'est que latent car un commercial qui interprétera ce propos comme un besoin exprimé de changement de matériel risque de se voir objecter par son interlocuteur que ce qu'il souhaite en réalité, c'est une bonne révision de son matériel.

LES BESOINS NON SATISFAITS ET LES INSATISFACTIONS

Un besoin non satisfait est un manque à combler. Par conséquent, si nous disposons du bon produit ou du bon service correspondant, la négociation sera qualifiée de « facile ». Le négociateur pourra utiliser une approche directe.

© Groupe Eyrolles

Les besoins non satisfaits	Manque à combler	Approche simple
Les insatisfactions	Produit ou service imparfait ou déficient	Approche plus complexe

Une insatisfaction est liée à un produit ou un service imparfait ou déficient qu'il s'agit de remplacer. La négociation cette fois sera plus délicate, en tout cas procédera d'une méthode sensiblement différente.

Pour ce cas précis (remplacement d'un produit ou d'un service), prenons l'exemple d'une mauvaise puis d'une bonne approche.

Hypothèse A : *« Dites-moi monsieur, votre matériel me semble bien vétuste, et puis ne le trouvez-vous pas sensiblement lent ? De plus cela doit consommer énormément d'énergie… »*

Approché de cette façon, l'interlocuteur va s'ériger en défenseur de « son » produit qu'il trouve par exemple fiable, qui lui rend de grands services, et qui suffit à couvrir ses besoins !

Hypothèse B : *« Monsieur, quelles sont les principales qualités que vous attribuez à cette machine ? »*

Le client va se livrer cette fois à une description beaucoup plus objective. Le négociateur pourra alors passer à la seconde phase de son investigation et pourra demander à son client : *« Mais dites-moi monsieur, dans l'absolu, que souhaiteriez-vous de plus ? »* Le client indiquera, vraisemblablement de lui-même, qu'il aimerait un matériel plus moderne, plus performant, plus rapide, plus x, plus y… Par conséquent, seule l'approche indirecte traite efficacement une insatisfaction car n'oublions pas que dénigrer un produit c'est dénigrer celui qui l'a choisi, et ce dernier peut être celui qui est… en face de vous !

POUR RÉSUMER

- Avant de construire son plan de questionnement et de le structurer, il est de important de faire quelques distinctions concernant les besoins et les motivations du prospect.
- Un besoin est concret, rationnel, objectif, matériel, quantifiable.
- Une motivation est abstraite, irrationnelle, subjective, psychologique, inquantifiable.
- Un besoin exprimé ou explicite est un problème clairement identifié assorti d'un désir de solution.
- Un besoin latent ou implicite est une situation imparfaite assortie d'un sentiment d'insatisfaction.
- Un besoin non satisfait correspond à un manque à combler, qui nécessite une approche directe.
- Une insatisfaction est une solution imparfaite qui nécessite une approche indirecte consistant à recenser d'abord les points positifs de la solution à remplacer, et seulement ensuite les axes d'amélioration.

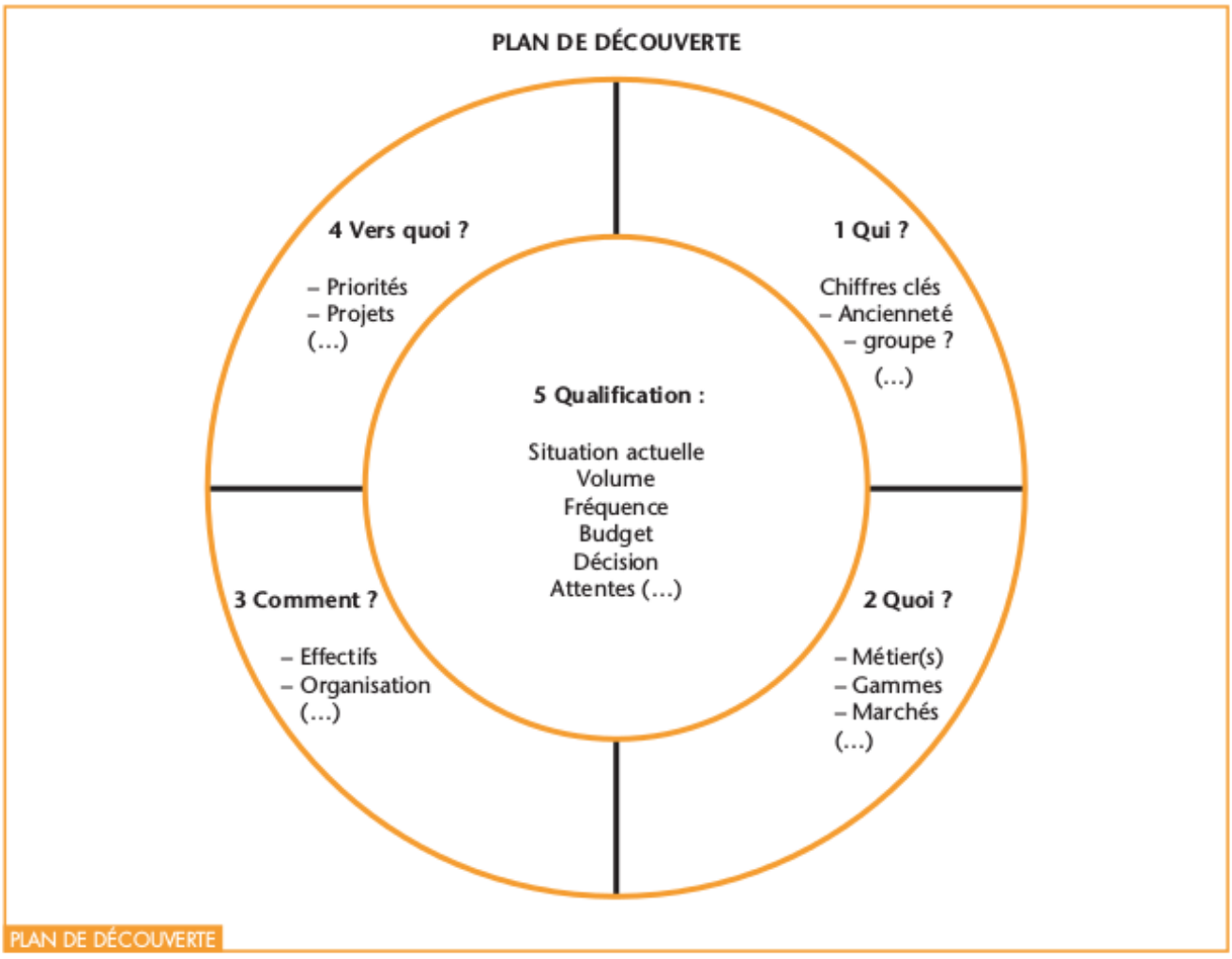
© Groupe Eyrolles

26 ÉLABORER SON PLAN DE DÉCOUVERTE

S'il existe une étape majeure lors de la négociation, c'est bien la phase de découverte ou d'identification. C'est elle qui conditionne la réussite ou l'échec d'une négociation. L'identification, c'est l'essence même de l'argumentation. Sans elle, la proposition sera décalée, l'argumentation deviendra aléatoire, hasardeuse, elle sera sans consistance tout simplement parce que c'est l'identification qui permet d'obtenir la matière du négociateur. Alors que s'agit-il d'identifier ? Tout ! C'est-à-dire l'entreprise, son organisation, ses attentes, ses enjeux, les projets de l'interlocuteur, ses besoins et ses motivations, ses insatisfactions…

L'ÉLABORATION D'UN PLAN DE DÉCOUVERTE

Il s'agit ici de structurer son plan de questionnement. Majoritairement, les commerciaux orientent leur plan de découverte sur les questions de qualification (volume, fréquence, budget, décisions, attentes…). En fait, il importe d'élargir le périmètre de découverte en questionnant d'abord le prospect sur son entreprise (chiffres clés, métiers, marchés, organisation, projets).



PLAN DE DÉCOUVERTE

© Groupe Eyrolles

Pour satisfaire un tel objectif, les techniques de questionnement évoquées en fiche 6 peuvent s'avérer des plus utiles car le temps imparti au négociateur n'est souvent ni conséquent ni extensible ; il s'agit donc de poser les bonnes questions au bon moment.

EXEMPLES DE PLANS DE DÉCOUVERTE

Voici trois méthodes parmi lesquelles vous pourrez choisir… ou décider d'en élaborer une quatrième !

Conseils

Orientez les questions vers vos meilleurs arguments (par exemple si votre solution est écologique, interrogez votre prospect sur sa sensibilité au développement durable… si ce n'est pas le cas, abstenez-vous !).

Appliquez les techniques de questionnement (▶ fiche 6) en privilégiant l'association question ouverte et question d'approfondissement.

Méthode 1

Activité	Hommes
Activité principale, secondaire, positionnement sur le marché, croissance du marché, ses atouts vis-à-vis des concurrents. Offre produits, récurrence. Organisation, agences, réseau commercial direct et indirect, implantations internationales… Projets.	Comment se prend la décision ? Fonction, mission de votre interlocuteur. Nombre de personnes. Typologie du personnel. Répartition sur les sites. Identification de l'organigramme, du sociogramme. Différents pôles d'achat…
Objectifs	**Solutions**
Objectifs primaires et secondaires des produits/services que vous proposez. Par exemple, si l'on vend du cadeau d'affaires, les tâches sont : comment l'entreprise motive, remercie, fidélise, communique… Critères de choix pour retenir une solution (vous êtes en concurrence avec différentes solutions : par exemple, Air France est en concurrence avec les solutions de train, de voitures individuelles et de vidéoconférence…).	Solution en place : ses atouts et les améliorations attendues lors d'un nouvel achat. Équipement en place (date des contrats, financement, fréquence d'utilisation, volume, consommation, coûts). Fournisseur en place : ses atouts et améliorations à apporter. Budget. Mode de financement…

Méthode 2

Première étape : l'entreprise	
Son identité (qui ?)	Forme juridique ? Chiffres clés ? Appartenance à un groupe ? Ancienneté ?
Son activité (quoi ?)	Quel(s) métier(s) ? Quel marché ? Quelles cibles ? Quel positionnement ? Quels produits et services ?
Ses ressources et son organisation (avec quoi ?)	Quels effectifs (nombre, répartition, profils) ? Monosite ou multisite ? L'organigramme ? La communication interservice (fluide ou cloisonnée) ? Le positionnement et le rôle de l'interlocuteur ?

© Groupe Eyrolles

Première étape : l'entreprise (suite)	
Ses objectifs (vers quoi ?)	Quelle politique ? Quelle stratégie ? Quels projets ? Quelles priorités ?
Seconde étape : son potentiel	
Les enjeux (combien ?)	Quels travaux (intégration, sous-traitance, mixte) ? Quels destinataires (internes, externes) ? Quel volume ? Quelle fréquence ? Quel poids dans l'entreprise (par rapport aux autres postes) ?
La situation actuelle (comment aujourd'hui ?)	L'état des lieux. Quels équipements ? Quelle évolution ? Quel financement (achat, location) ? Critères de choix lors de la décision ? Les points forts ? Au moment de la décision ? Maintenant ? Recensement ? Les contraintes ou les limites ? Les conséquences de ces contraintes ? Impact financier ? Préjudice d'image ? Déperdition de temps ? Opportunités non captées ?
La solution attendue (comment demain ?)	Quelles attentes (d'un fournisseur, d'un produit, d'un service) ? Quels besoins identifiés ? Quelle importance ? Quelle urgence ? Quel budget (montant, mode de financement, procédures) ? Quelles exigences (spécifications, cahier des charges, conditions d'achat) ? Quels souhaits (optimisation) ? Quels bénéfices escomptés (image, temps, finance…) ? Quel processus de décision ? Quels utilisateurs ? Quels prescripteurs ? Quel décideur ? Quel signataire ?

Méthode 3

Méthodologie	Contenu	Exemple
Le « MOCAP »	L'entreprise, son Marché, ses Objectifs, ses Clients, ses concurrents, ses Avantages concurrentiels, ses Projets…	Quels sont les produits et services majeurs de votre entreprise ? Qui sont vos clients ? Quelles sont vos cibles ? Comment vous positionnez-vous sur un marché aussi concurrentiel que le vôtre ? Quelles sont vos spécificités, quels sont vos facteurs de différenciation ? Quelles sont les valeurs de l'entreprise ? Quels sont les projets d'entreprise ? Quelles sont les priorités d'entreprise ?

© Groupe Eyrolles

Méthodologie	Contenu	Exemple
Lui	L'interlocuteur, son rôle, son périmètre…	Quel est votre rôle au sein de cette organisation ? Quelle est votre conception des priorités de votre mission ?
L'organisation	Comprendre l'organisation du client et descendre au niveau des process.	Comment sont déployées vos ressources ? Sur quel(s) site(s) ? Avez-vous un organigramme ? (Sinon pouvez-vous m'indiquer les lignes directrices de votre organisation fonctionnelle et opérationnelle ?) Comment vos process sont-ils organisés ?
Le « SPIN » **1. Situation en place**	Quel est le contexte du prospect ? La solution en place, le fonctionnement actuel. Ce qui va bien dans la solution actuelle et qui doit absolument être reconduit. Les questions relatives au contexte (environnement du client et de son entreprise, passer de l'environnement externe à l'organisation interne puis descendre sur les process).	Quel est le contexte ? Quels ont été à l'époque les critères de choix ? Qu'appréciez-vous dans la solution actuelle ? À quoi tenez-vous absolument et qui doit être reconduit ?
2. Problème	Qu'est-ce qui l'empêche de réaliser ses objectifs ? Les problèmes, les conséquences, les « douleurs ». Ce qui pourrait être amélioré. Ce qui manque dans la solution actuelle. Ce qui ne va pas et qui ne doit pas être reproduit. Recherche de motifs d'insatisfaction, de problématiques avérées. Les questions relatives aux problématiques (besoins à satisfaire, problèmes rencontrés, but recherché…).	Quelles sont les contraintes de cette solution ? Quels en sont les manques et les limites ? Quelles insatisfactions avez-vous recensées ? Quelle problématique se pose aujourd'hui ?
3. Implication	Que se passe-t-il si l'on ne fait rien ? Recherche des conséquences (pour l'entreprise et pour notre interlocuteur) afin de donner de bonnes raisons de rompre le *statu quo*. Les questions relatives aux conséquences/enjeux (pas de conséquences ou d'enjeux = pas de motivation au changement).	Quelles sont les conséquences directes de ces limites et de ces problèmes (impact financier) ? Quelles en sont les conséquences indirectes (déperdition de temps, préjudice d'image, opportunités non captées) ?
4. Désir d'achat	Quel est le bénéfice si le problème est résolu ? Le souhait de solution, les questions qui orientent vers une solution avantageuse. Les questions portant sur les attentes ou solutions (questions orientant vers des solutions avantageuses).	Qu'attendez-vous idéalement ? Quels bénéfices quantitatifs escomptez-vous de la solution à mettre en œuvre ? Quels bénéfices qualitatifs escomptez-vous ?

© Groupe Eyrolles

Méthodologie	Contenu	Exemple
5. Moyens disponibles	De quelles ressources l'entreprise dispose-t-elle pour déployer la solution optimale ?	De quel budget disposez-vous pour mettre en place une telle solution ? Quel financement ? Quelles sont vos exigences (cahier des charges) ? Quel est le processus de décision (utilisateurs, prescripteurs, décideur, signataire) ? De quel délai disposez-vous pour que cette opération soit menée à bonne fin ?

POUR RÉSUMER

• La qualité de la découverte conditionne la justesse de la proposition, la pertinence de l'argumentation, et donc… la réussite de la négociation.

• La découverte doit être structurée et respecter un enchaînement logique allant du général (l'entreprise) au spécifique (ses besoins).

• Cette structure peut être la suivante : 1) Qui ? Chiffres clés, ancienneté, groupe ; 2) Quoi ? Marché, métiers, gammes ; 3) Comment ? Ressources, effectifs, organisation ; 4) Vers quoi ? Priorités, projets ; 5) Qualification : situation actuelle, attentes, volumes, délais, budget, décision…

© Groupe Eyrolles

ÉTABLIR UN DIAGNOSTIC ET LE VALIDER 27

Pendant son entretien avec un prospect, le commercial récolte à son sujet un maximum d'informations concernant ses besoins, ses attentes, ses motivations, ses insatisfactions… Le moment vient donc d'en faire la synthèse et d'établir un diagnostic avant de proposer quoi que ce soit.

LES AVANTAGES DU DIAGNOSTIC

- Le fait de résumer clairement les besoins du client permet de vérifier que toutes ses attentes ont été enregistrées.
- La synthèse prouve l'écoute active.
- La synthèse est une démarche « facilitante » pour le client.
- Le diagnostic bien établi donne une image de rigueur (professionnalisme).
- La synthèse permet de glaner une ou deux informations supplémentaires spontanées (par exemple : « Ce que vous venez de résumer est exact mais j'ai aussi besoin de… »).
- La synthèse est un signe tangible de pilotage de l'entretien ; en effet, c'est le commercial qui choisit le moment où il décide de faire son diagnostic, c'est-à-dire celui où il considère qu'il a suffisamment d'informations.
- Le diagnostic, véritable étape charnière, est un gage de structure de l'entretien.

La qualité du diagnostic prédisposera donc l'interlocuteur à accepter la proposition qui suivra car il aura le sentiment d'être compris.

LA MÉTHODOLOGIE

Utiliser les notes prises et faire le tri de ce qui est important pour l'interlocuteur.

Remercier votre interlocuteur qui vient de répondre à vos questions.

Utiliser ensuite les techniques de reformulation. Notamment :

- la reformulation « résumé » (par exemple : « En somme, ce qui est important pour vous… ») ;
- la reformulation déductive (par exemple : « De tout ce que vous venez de me dire et que je me suis attaché à noter, je peux donc déduire que… ») ;
- la reformulation interprétative (par exemple : « En fait vous souhaitez que… et que… »).

Les techniques de reformulation s'inscrivent bien dans le registre des questions d'approfondissement car l'objectif est de vérifier la compréhension réciproque. En effet, la reformulation est un signe tangible d'écoute, d'intérêt et surtout de compréhension car cette dernière ne s'affirme pas (« Je vous ai compris ! ») mais se vérifie et se contrôle.

Le résumé doit toujours s'accompagner d'une *évaluation* (« C'est bien cela n'est-ce pas ? »). Cette vérification est indispensable et ne présente que des avantages… même en cas de contestation de l'interlocuteur.

Exemple : « Monsieur, si je vous ai bien compris ce qui est important pour vous, c'est… »

Si le client acquiesce, tout va bien, vous pouvez passer à l'étape suivante, il n'y aura pas de malentendu ni de quiproquo.

Si le client conteste : « Ah non ! ce n'est pas exactement cela… », dans ce cas également, vous avez bien fait de poser la question (il suffit de poser des questions d'approfondissement pour s'ajuster) car vous aurez ainsi évité de faire (lors de l'étape suivante) une proposition décalée par rapport aux attentes du client.

Attention toutefois, synthétiser ne veut pas dire répéter. Beaucoup de commerciaux redisent dans le détail ce qu'ils ont entendu ou noté. L'impact,

© Groupe Eyrolles

LE PROCESSUS DE DIAGNOSTIC

Étape	Objet/méthode	Exemple
1	**Remerciements**	Je vous remercie d'avoir répondu à mes questions ; grâce à vos réponses, j'ai maintenant une vision précise de ce que vous attendez…
2	**Reformulation**	Voilà ce que j'ai retenu d'important pour vous : vous souhaitez une solution parfaitement sécuritaire qui applique l'intégralité de votre cahier des charges, qui respecte votre enveloppe budgétaire de *x* euros, et qui soit mise en place par notre équipe…
3	**Validation**	Est-ce bien cela ?…
4	**Élargissement**	Y a-t-il d'autres points importants pour vous que j'aurais omis d'aborder ?
5	**Ancrage**	Donc, si la solution que je vais élaborer pour vous répond à l'intégralité de vos priorités, nous pourrons vous accompagner sur ce projet ?

dans ce cas, est négatif car la répétition est fastidieuse, consommatrice de temps et risque d'être (rapidement) interrompue par le client. Pour éviter ce piège, la démarche consiste à raisonner en termes de conséquences. Ceci vaut pour les besoins comme pour les insatisfactions.

L'*élargissement* permet d'éviter un oubli et de compléter ainsi votre découverte. Il consiste à demander au client s'il y a selon lui d'autres points importants.

L'*ancrage* permet de préparer habilement la conclusion en se mettant en position de relever le défi de répondre à l'ensemble des priorités du client.

POUR RÉSUMER

- Avant de proposer une solution il est impératif d'effectuer un diagnostic.
- Cette démarche présente de nombreux avantages : preuve d'écoute active, structure, esprit de synthèse, pilotage, esprit de conclusion.
- Le processus est le suivant : 1) remerciements pour les réponses apportées ; 2) reformulation des priorités pour le client ; 3) validation de la bonne compréhension ; 4) élargissement pour éviter les omissions ; 5) ancrage pour préparer la conclusion.

© Groupe Eyrolles

Module 6

LA PROPOSITION COMMERCIALE, OU L'ESPRIT SOLUTION

À l'issue d'un premier rendez-vous, le commercial s'engage généralement à élaborer une proposition commerciale. En effet, après avoir mis au jour et validé une problématique, il convient d'apporter une solution qui fera l'objet d'un second rendez-vous.

Lors de la rédaction de cette proposition, il importe de soigner le fond pour qu'elle soit « percutante », mais également la forme, afin que l'offre soit attractive…

Cet exercice nécessite donc le respect de quelques règles fondamentales.

© Groupe Eyrolles

Fiche 28 Rédiger une proposition commerciale efficace 109
Fiche 29 Personnaliser sa proposition commerciale 111
Fiche 30 Structurer sa proposition commerciale 113
Fiche 31 La proposition commerciale : pièges et astuces 115

RÉDIGER UNE PROPOSITION COMMERCIALE EFFICACE 28

La proposition commerciale est un incontournable dans une relation commerciale. Elle peut être extrêmement impactante, à condition d'être préparée, car la rédaction d'une offre ne s'improvise pas. Il s'agit d'un acte réfléchi et non d'un acte spontané. De surcroît, elle nécessite un soin particulier de la part de son auteur qui engage sa personne, mais aussi bien entendu son entreprise.

LES AVANTAGES DE LA PROPOSITION ÉCRITE

Avant tout, insistons sur la complémentarité entre l'oral et l'écrit. Ces deux modes de communication présentent chacun des avantages. Ceux de la communication écrite sont les suivants.

- Elle est par définition traçable – « Les paroles s'envolent, les écrits restent. »
- Elle est pérenne – Les interlocuteurs peuvent changer, les dossiers restent.
- Elle est fiable – Tandis que l'information orale peut être déformée.
- Elle est précise – L'oral se prête davantage à la dispersion.
- Elle est engageante et impliquante – Un engagement oral peut être volatile, tandis qu'un engagement écrit est traçable (« Vous me le confirmerez par écrit ! »).
- Elle est une source documentaire et permet la fourniture de schémas, d'annexes, de tableaux en amont d'une négociation, ou de compléments ou d'illustrations en aval.
- Elle est pour son destinataire source de recul et de réflexion : elle permet de digérer des informations techniques, technologiques ou intellectuelles plus facilement qu'en écoutant son interlocuteur.
- Elle permet la démultiplication des destinataires, et notamment l'atteinte de destinataires que l'on ne rencontrera jamais.

BIEN PRÉPARER SA PROPOSITION

Pour préparer sa proposition, il convient de se poser des questions clés (et d'y répondre !).

- Quel but, quelle finalité a cette correspondance ?
- Quelle stratégie vais-je développer pour atteindre ces objectifs ?
- Quels sont les faits ?
- Quel est l'historique des relations ?
- Dans quel contexte le destinataire va-t-il en prendre connaissance ?
- Qu'attend-il ? Qu'a-t-il envie de lire ?
- Quels sont les autres destinataires ou lecteurs potentiels que celui à qui je m'adresse ?
- Quels arguments vais-je développer ?
- Quelles preuves vais-je mobiliser pour crédibiliser mes arguments ?
- Quels sont mes concurrents ?
- Quelle est ma valeur ajoutée par rapport à ceux-ci ? Pour la déterminer, élaboration d'un SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces).
- Parmi les informations collectives (en interne et en externe) quels sont les éléments clés que je vais valoriser dans ma proposition ?

LA LETTRE D'ACCOMPAGNEMENT

De la même façon qu'un *curriculum vitae* est accompagné d'une lettre de motivation, une

© Groupe Eyrolles

proposition commerciale doit être accompagnée d'un courrier. Celui-ci va présenter le plan de la proposition mais également la valoriser en termes :

- de conformité aux attentes ;
- de motivation ;
- d'optimisation du cahier des charges ;
- d'affirmation des compétences.

Ce courrier est important car il va « donner le ton » et conditionnera la première impression du lecteur.

POUR RÉSUMER

• La proposition commerciale écrite est un incontournable de la relation commerciale.

• Elle présente les principaux avantages suivants : elle est traçable, pérenne, fiable, précise, engageante, source documentaire, source de réflexion et elle permet la démultiplication d'interlocuteurs.

• Cependant, une bonne préparation est requise. Pour ce faire, il convient de réfléchir : aux objectifs, au contexte et à l'historique, au marché, aux destinataires, aux preuves et annexes à collecter, et enfin à la stratégie.

• Il convient également de préparer le courrier d'accompagnement, qui est particulièrement important car il va conditionner la première impression du lecteur.

© Groupe Eyrolles

PERSONNALISER SA PROPOSITION COMMERCIALE 29

Une fois que l'on est convaincu de l'importance et du soin qu'il faut accorder à la proposition commerciale, il s'agit de trouver le moyen de la rendre impactante, c'est-à-dire d'en faire un élément différenciant au regard des offres concurrentes, sur le fond comme sur la forme.

L'ESPRIT DE LA PROPOSITION COMMERCIALE

L'esprit solution

La rédaction d'une proposition commerciale doit traduire ce qu'on appelle un « esprit solution ». Pour ce faire, voici quelques conseils :

- exprimer la volonté d'aboutir en utilisant le présent et le futur (bannir l'imparfait et le conditionnel). Le présent parce que c'est le temps de l'action, le futur parce qu'il projette le lecteur dans la situation à venir, qui devient en quelque sorte certaine et non hypothétique. Par exemple : « Vous pourriez avoir tel avantage… » (hypothétique) deviendra « Grâce à… vous pourrez bénéficier de… » (certain) ;
- privilégier les verbes d'action et utiliser délibérément une terminologie positive (« performance, efficience, engagement, démonstration, efficacité », etc.).

L'esprit partenarial

- User sans modération du vocable « ensemble ». Ce mot est associatif, impliquant, fédérateur, il véhicule une image de partenariat.
- La notion du gagnant-gagnant s'applique aussi à l'écrit. La proposition commerciale doit faire apparaître les bénéfices réciproques.

L'esprit d'implication

- Par l'usage de pronoms appropriés :
  - le « vous » doit être privilégié ; le destinataire doit se sentir concerné, désigné, impliqué, reconnu ;
  - le « nous » est réservé au savoir-faire de l'entreprise (« Nous sommes spécialistes en… », « Nous sommes implantés à… », « Nous avons une couverture technique de… ») ;
  - le « je » sera utilisé pour valoriser son implication personnelle (« Je ne manquerai pas de… », « Je m'en occupe personnellement »…) ;
  - le « on » est à proscrire ; il est beaucoup trop impersonnel.
- Par l'usage d'une terminologie appropriée (« garantie, contrat, engagement », etc.). S'agissant d'engagements, évoquer la notion d'engagements réciproques.

L'esprit de précision

- Privilégier les faits et exclure les opinions.
- Mentionner des chiffres, des noms, des dates, en apportant des preuves factuelles et sourcées.

LA RÈGLE DES 10 C

La proposition commerciale devra respecter les 10 règles développées dans le tableau suivant.

© Groupe Eyrolles

La règle des 10 C

1. Conforme	Conformité au cahier des charges, aux enseignements des entretiens précédents, aux engagements pris.
2. Cohérente	Cohérence avec la culture et l'image de l'entreprise.
3. Concise	Elle doit être synthétique. Les détails seront réservés aux annexes ou à l'oral !
4. Compréhensible	La proposition peut être lue par d'autres lecteurs (voire décideurs !) que le destinataire désigné, lesquels n'ont pas forcément le même niveau de connaissance (technique, par exemple).
5. Concrète	Une proposition commerciale doit être opérationnelle et non philosophique.
6. Compétente	Elle doit traduire une image de professionnalisme.
7. Complète	Pas d'esquive ni d'impasse. Le destinataire doit pouvoir trouver les réponses à toutes ses interrogations.
8. Claire	Une proposition doit être servie par une présentation valorisante et une syntaxe accessible.
9. Conviviale	Ne pas sous-estimer la dimension humaine.
10. Commerciale	Le dixième C est contenu dans l'intitulé « proposition commerciale ». Cela signifie qu'une proposition commerciale doit persuader, convaincre, fédérer, et toutes les tactiques de négociation seront mobilisées à l'écrit.

POUR RÉSUMER

- La proposition commerciale se doit d'être impactante et différenciante.
- Au niveau du fond, elle devra traduire : l'esprit solution, l'esprit partenarial, l'esprit d'implication et l'esprit de précision.
- La forme, quant à elle, devra répondre à la règle des 10 C : conforme, cohérente, concise, compréhensible, concrète, compétente, complète, claire, conviviale et commerciale.

© Groupe Eyrolles

STRUCTURER SA PROPOSITION COMMERCIALE 30

Pour structurer sa proposition commerciale, il convient d'en définir les composantes majeures, en lien bien sûr avec toutes les informations collectées lors du premier rendez-vous, dans la phase de découverte.

LES COMPOSANTES DE LA PROPOSITION COMMERCIALE

Toute proposition commerciale doit être structurée. Sa charpente peut s'inspirer de l'architecture d'une négociation selon un processus en sept étapes.

Le contexte – la situation actuelle

Il s'agit de décrire l'environnement, le cadre.

Même si on pense que ces informations sont inutiles car familières au destinataire, il est indispensable de lui démontrer notre connaissance, notre appropriation.

La problématique – les attentes

Il convient de démontrer notre parfaite compréhension des attentes, besoins, motivations, insatisfactions éventuelles (et leurs conséquences).

Une simple description sera insuffisante, c'est une analyse que nous devrons produire.

Cette étape est capitale car un déficit de compréhension mettra en péril le bien-fondé de la proposition.

La (ou les) solution(s) proposée(s)

L'usage de propositions alternatives est habile, notamment en cas de décideurs multiples (qui n'ont pas les mêmes critères de choix). Ils opteront pour des versions peut-être différentes mais émanant d'un même fournisseur.

L'argumentation

Il est impératif de mettre en valeur les avantages (ce que procure l'usage du produit ou du service à tous leurs utilisateurs) et les bénéfices (les avantages dédiés au destinataire de l'offre) de la (ou des) solution(s) proposée(s).

Les arguments seront assortis de preuves (documents, références, démonstration).

Le chiffrage

Il devra être soit détaillé (si le cahier des charges le précise), soit global (le coût d'une solution et non le prix de *x* produits).

Il intégrera les engagements réciproques. Si le cahier des charges mentionne un budget, faire observer le respect ou l'optimisation de celui-ci.

Le chiffrage sera assorti d'une période de validité.

Le planning

Le planning de mise en place de la solution proposée est une demande très impliquante qui permet :

- de rassurer le client (tout est organisé, planifié, le fournisseur est prêt !) ;
- de démontrer notre motivation ;
- de l'impliquer dans ce calendrier.

La conclusion

Elle sera établie dans un esprit d'invitation à l'action, d'engagement.

UN EXEMPLE D'ARCHITECTURE

Avertissement : il s'agit bien d'un exemple, et non d'un modèle !

1. Page de garde customisée avec le logo du client et un titre sous forme de promesse commerciale.

2. Préambule – lettre d'introduction.

© Groupe Eyrolles

3. Sommaire paginé.

4. Le contexte.

- Contexte du marché (marché, tendances, données chiffrées en lien avec le projet).
- Contexte de la société.
- Contexte du projet (état des lieux, manques actuels, « points de douleur » !).

5. Les enjeux du projet.

6. La demande et les critères (rappel du cahier des charges du client le cas échéant).

7. Notre solution : la promesse.

8. Les options et leurs bénéfices respectifs.

9. Le planning et la méthodologie (intervention, déploiement et suivi).

10. Les prérequis pour la réussite du projet.

11. Les points forts de notre offre : les facteurs clés de succès. Rappel de la proposition de valeur.

12. Nos références.

- Exemple de mise en œuvre pertinente en lien avec le client.
- Autres références du secteur.

13. Synthèse financière.

- Rappel des trois principaux bénéfices pour le client pour chaque option.
- Chiffrage.
- ROI.

14. Présentation de notre société.

15. Les interlocuteurs du projet.

16. Annexes techniques et commerciales.

POUR RÉSUMER

• La proposition commerciale doit être structurée et contenir tous les éléments incontournables.

• Ces éléments s'inspirent de l'architecture d'une négociation commerciale et sont les suivants : le contexte/la situation actuelle ; la problématique/les attentes ; la ou les solutions proposées ; l'argumentation ; le chiffrage ; la conclusion.

• Ces éléments peuvent être complétés (par exemple : présentation de l'entreprise, références, dossier de preuves…).

© Groupe Eyrolles

LA PROPOSITION COMMERCIALE : PIÈGES ET ASTUCES 31

Une proposition commerciale est un exercice délicat, qui comporte des écueils (souvent classiques) à déjouer. Il est également utile de connaître quelques astuces à mobiliser pour se distinguer ou rendre la proposition plus efficace.

DÉJOUER LES PIÈGES

- Bannir l'usage des lettres types. Une lettre type est faite pour convenir à tout le monde mais peut ne convenir à personne !
- Chaque proposition mérite d'être réellement personnalisée, reliée à un entretien physique ou téléphonique, ou à un courrier précédent.
- Éviter tout vocabulaire imprécis (« éventuellement », « à peu près », « environ », « plus de », « moins de », « dans les meilleurs délais », etc.).
- Chiffrer et quantifier chaque fois que c'est possible, et apporter des preuves sourcées.
- Éviter la terminologie négative (« problèmes, difficultés, obstacles, réclamations, plaintes, regret, souci », etc.). Par exemple, « pour répondre à votre réclamation » deviendra « pour prendre en compte vos observations ».
- Éviter l'usage de « fourchettes » car le destinataire ne retiendra que la position la plus avantageuse pour lui. Ainsi, si l'on écrit « nous nous engageons à vous livrer dans un délai de quatre à six semaines », le client retiendra « quatre semaines »… Ou encore si l'on indique « nous pouvons concéder une remise de 6 à 8 % », le client réclamera évidemment 8 %.
- Ne pas utiliser la critique frontale ou le dénigrement de la solution en place (celle que l'on veut remplacer). En dénigrant cette solution dans notre proposition, on critique en même temps celui qui l'a choisie, c'est-à-dire peut-être le destinataire de notre offre !
- Éviter les formules, pourtant classiques, du type « voici notre meilleure offre pour la fourniture éventuelle de… ». Si le terme « meilleure » est pris au pied de la lettre par le destinataire, il pourra considérer que cette offre est définitive, ce qui privera son auteur d'une possibilité de contre-proposition ou d'ajustement éventuel. Le terme « éventuel » est tout aussi maladroit car aléatoire (manque d'assertivité).

MOBILISER DES ASTUCES

La co-signature

Apposer une seconde signature (celle d'un directeur commercial, d'un directeur technique ou d'un dirigeant de l'entreprise) va à la fois donner du poids à la proposition et valoriser son destinataire.

La remise en main propre

Chaque fois qu'elle est possible (disponibilité, importance de l'enjeu, distance, etc.), la remise en main propre est conseillée.

C'est une tactique permettant de se donner une opportunité de la commenter, donc de l'argumenter et peut-être de lever une interrogation ou une objection, de la personnaliser, de s'assurer de sa bonne réception et aussi de la valoriser et de se démarquer des concurrents qui opteront pour une transmission plus classique, mais beaucoup plus impersonnelle.

C'est aussi un gage de motivation et d'implication. Par là même, on peut optimiser son pouvoir d'influence et dans certains cas on peut même envisager, si l'on constate un ajustement nécessaire, de reprendre sa copie qui n'était alors qu'un projet.

© Groupe Eyrolles

POUR RÉSUMER

- Rédiger une proposition commerciale est un exercice délicat.
- Parmi les pièges souvent rencontrés, on peut relever : l'usage des lettres types ; l'emploi d'un vocabulaire imprécis ou négatif ; le dénigrement d'un concurrent ; l'usage de « fourchettes » pour les données chiffrées ; ou encore les formules maladroites.
- Deux astuces pour se distinguer : la co-signature qui valorise le destinataire, et la remise en main propre qui permet une action corrective avant de s'engager.

© Groupe Eyrolles

Module 7

L'ARGUMENTATION, LA VALORISATION ET LA CONCLUSION : POUR EMPORTER LA DÉCISION

La proposition commerciale que l'on vient de soutenir est une offre adaptée aux besoins du client, mais l'affirmer ne suffit pas, encore faut-il le démontrer ; c'est précisément l'objet de l'argumentation qui permet de susciter un intérêt pour les produits et/ou les services proposés.

Une fois l'envie suscitée, il conviendra de présenter son prix et de défendre ses marges, c'est ce qu'on appelle la valorisation.

Puis, cette étape franchie, le temps sera venu de traiter l'affaire, au bon moment et avec les mots justes : c'est l'objet de la conclusion.

© Groupe Eyrolles

Fiche 32	Argumenter pour convaincre	119
Fiche 33	Respecter un processus d'argumentation	122
Fiche 34	Présenter son prix	125
Fiche 35	Défendre ses marges	128
Fiche 36	Le jeu des concessions/contreparties	132
Fiche 37	Avoir l'esprit de conclusion	135
Fiche 38	Respecter un processus de conclusion	137
Fiche 39	La consolidation, prolongement naturel de la conclusion	140

ARGUMENTER POUR CONVAINCRE 32

Lorsque l'on pense avoir établi une proposition commerciale adaptée, encore va-t-il falloir le prouver. L'étape de l'argumentation est donc importante, mais n'est pas pour autant la plus délicate. L'essentiel s'est en effet joué durant la phase de découverte, et si celle-ci a été complète, on dispose de toute la matière nécessaire à l'argumentation. Par ailleurs, la partie liée à la connaissance de son produit peut se préparer.

QUELQUES DÉFINITIONS PRÉALABLES

- Argumentation : séquence d'une négociation durant laquelle le négociateur va convaincre son interlocuteur du bien-fondé de son offre et le conduire à la conclusion.
- Argumentaire : ensemble d'arguments sélectionnés.
- Argument : avantage prouvé, procuré par le produit ou le service proposé, et correspondant à une attente du client.

OBJECTIF ET ENJEUX DE L'ARGUMENTATION

L'objectif est de prouver et de convaincre.

L'enjeu à court terme est la réussite de la négociation, car si l'argumentation est bien menée, elle ne suscitera pas ou peu d'objections et la conclusion se fera de manière normale et naturelle.

L'argumentation doit être conduite de façon rationnelle tout en prenant en compte le profil psychologique du client. Elle doit être sélective en fonction des besoins, attentes et motivations principales de l'interlocuteur. Cela démontre l'importance capitale d'une bonne phase d'identification. En effet, un commercial qui s'engage trop tôt dans l'étape d'argumentation part à l'aventure et sa démarche est vouée à l'échec. Le tableau page suivante illustre deux argumentations : l'une menée de façon prématurée, sans phase d'identification, l'autre sélective après une phase d'identification performante.

L'ARGUMENTATION SÉLECTIVE

L'argumentation exhaustive est faussement rassurante ; elle ne présente aucun avantage et uniquement des risques, notamment celui que le client ne se lasse avant (voire bien avant) que le fournisseur ne termine son monologue marathon !

L'argumentation sélective ne présente quant à elle que des avantages.

- Gestion du temps de parole (donc confort du fournisseur et valorisation du client).
- Gestion du temps de la négociation (économie de temps liée à l'absence d'arguments inutiles).
- Diminution du risque d'objections.
- La conclusion devient logique (donc efficacité maximum).
- Image de professionnalisme.

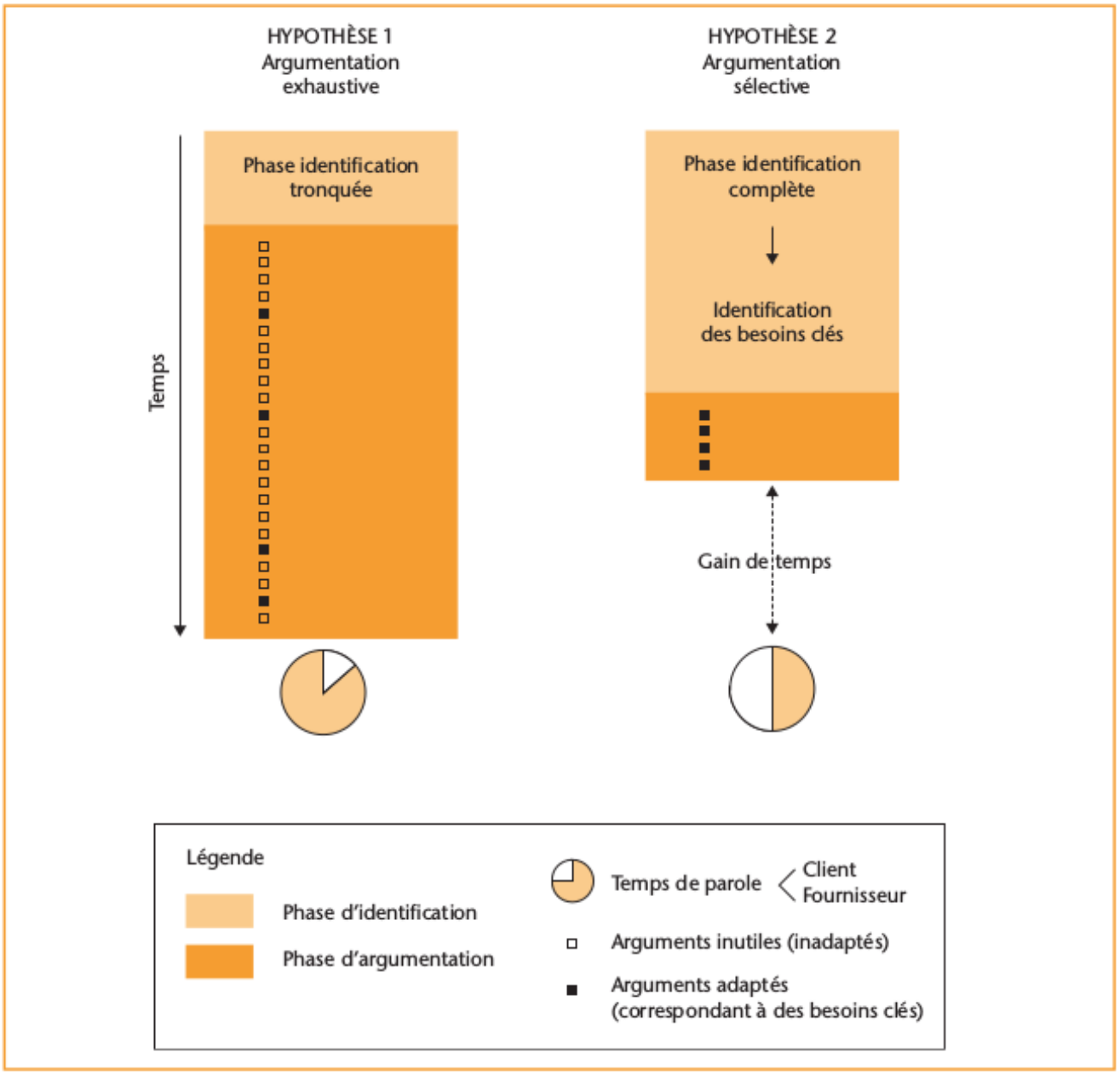
COMMENT ÊTRE EFFICACE ?

- La sélection ne doit comporter (sauf exception de produits ou services complexes) que quelques arguments (trois à cinq). Il est par ailleurs judicieux d'en garder quelques-uns « en réserve ».
- Ne présenter qu'un seul argument à la fois pour un meilleur impact et de façon personnalisée (faire du sur-mesure avec du standard).
- Une parfaite connaissance de ses produits et services est requise, et un argumentaire se prépare.

© Groupe Eyrolles

- Bien connaître la concurrence.
- Ne parler des concurrents que si le client en prend l'initiative et parler dans ce cas plutôt des « confrères » sans les dénigrer (méthode indirecte).
- Éviter le sensationnel et les superlatifs.
- Être congruent (langage non verbal en harmonie avec le langage verbal).

Argumentation exhaustive et argumentation sélective



© Groupe Eyrolles

POUR RÉSUMER

- L'argumentation est un exercice de conviction.
- Bien menée, elle limitera le risque de devoir traiter des objections et facilitera à terme la conclusion.
- Pour être efficace, elle doit impérativement être sélective (et non exhaustive). De ce fait, elle sera moins fastidieuse (gain de temps et d'énergie) et beaucoup plus impactante (pas de « déchets » !).
- Une parfaite préparation est requise.

POUR ALLER PLUS LOIN

Patrick David, *La Négociation commerciale en pratique*, Eyrolles, 2015.

© Groupe Eyrolles

33 RESPECTER UN PROCESSUS D'ARGUMENTATION

Pour être persuasive, l'argumentation doit être méthodique. L'outil CAP-SONCASE vous aidera dans cette démarche. En phase de préparation, il s'agira d'élaborer un argumentaire générique. En phase d'utilisation en face-à-face, il s'agira cette fois d'être extrêmement sélectif et de ne décliner que les arguments correspondant aux besoins clés identifiés en phase de découverte et validés lors du diagnostic.

L'ÉLABORATION DU CAP-SONCASE

La méthode consiste en l'élaboration d'un argumentaire construit à partir des caractéristiques d'un produit ou d'un service, que l'on va transformer en avantage(s) en recensant les preuves et en reportant les bénéfices SONCASE associés.

MATIÈRE POUR CONSTRUIRE SON ARGUMENTAIRE CAP-SONCASE

- *La société* – Origine, date, situation, filiales, implantation, progression et rang, notoriété, image de marque.
- *Le produit* (matières premières, fabrication, qualité) – Sources, sélection, qualité. Moyens de production, qualité des méthodes de production, contrôles, labels. Caractéristiques techniques, normes, homologations.
- *La commercialisation* – Réseau de distribution, publicité, campagnes spéciales sur divers types de clientèles.
- *L'utilisation* – Adaptation aux problèmes des clients et aux besoins du marché, facilité de mise en service, faible prix de revient, rendement, robustesse, maniabilité.
- *La concurrence* – Étude comparative objective sans dénigrement.
- *Les références* – Clients importants, entreprise pilote, utilisateurs connus, prescripteurs écoutés.
- *Le prix* – Politique des prix, raison de son choix, ses avantages.
- *Les services* – Délais, garantie, livraisons, assistance technique, stages d'usine, bureau d'études, expériences, laboratoires.

Source : Gérard Molteni, *Négociation commerciale*, 1984.

MISE EN APPLICATION DE LA MÉTHODE EN SEPT ÉTAPES

Étape 1 – Reformulation

Reformuler un besoin clé (recensé en phase identification). La meilleure reformulation possible est la citation de son interlocuteur.

Exemple : « Monsieur Martin, vous m'avez dit être particulièrement sensible à la fiabilité de la connectique… »

Étape 2 – Validation

Évaluer l'exactitude de la reformulation (la citation, c'est incontestable).

Exemple : « … Vous me le confirmez, n'est-ce pas ? »

Étape 3 – Transformation des caractéristiques en avantages

Une caractéristique se rapporte au produit. Un avantage se rapporte à son utilisateur.

Pour transformer une caractéristique en avantage : « Grâce à… vous pourrez… » ou « Ce produit dispose de… Ce qui vous permet de… »

Exemple : « La résistance que je vous propose est dotée de connexions directement soudées à l'étain, ce qui lui procure une solidité tout à fait optimisée… »

© Groupe Eyrolles

Étape 4 – Preuves

Les preuves possibles sont :

- le produit lui-même (démonstration, essai) ;
- des études (de préférence externes) ;
- des analyses comparatives ;
- des éléments chiffrés ;
- des certifications, normes, garanties ;
- des références (adaptées).

Exemple : « D'ailleurs le laboratoire Pourquery a déterminé que le seuil d'arrachement de la connectique de nos résistances est de *x* newtons… »

Étape 5 – Transformation des avantages en bénéfices

Un avantage est destiné à tous les clients. Un bénéfice est destiné à votre client.

Pour transformer un avantage en bénéfice SONCASE :

- si Sécurité, cela représente pour vous une solution sécuritaire ;
- si Orgueil, cela représente pour vous une solution prestigieuse ;
- si Nouveauté, cela représente pour vous une solution novatrice et originale ;
- si Confort, cela représente pour vous une solution simple et fonctionnelle ;
- si Argent, cela représente pour vous une solution économique ;
- si Sympathie, cela représente pour vous une solution conviviale.

Exemple : « … Ce qui signifie pour vous une sécurité optimale puisque votre cahier des charges prescrit *x* newtons… »

Étape 6 – Atouts par rapport à la concurrence

C'est un écart positif favorable, c'est mettre en évidence une spécificité de son produit.

Exemple : « Nous sommes actuellement le seul fabricant de résistances à utiliser ce process… »

Étape 7 – Évaluation

Le « qu'en pensez-vous » est destiné à valoriser l'approbation de l'interlocuteur (l'oublier en enchaînant l'argument suivant en diluera la portée).

Exemple : « … Qu'en pensez-vous, monsieur Martin ? »

Commentaires

- Cette méthode ne s'appuie ni sur le produit ou le service, ni sur l'entreprise, ni sur le talent du commercial, mais fondamentalement sur le client lui-même et en l'occurrence sur ses besoins ; elle ne requiert donc aucun recours au superlatif ou à quelconque « gesticulation » ! (« La puissance ne consiste pas à frapper fort ou souvent, mais à frapper juste », écrivait Balzac.)
- On intéresse un client grâce à de bons arguments, mais on le convainc avec les siens…
- Une bonne argumentation ne commence jamais par « je vous dis », « je vous affirme » mais par « vous m'avez dit », « c'est la raison pour laquelle »…

© Groupe Eyrolles

L'ARGUMENTAIRE CAP-SONCASE

Caractéristiques	Avantages	Preuves	S	O	N	C	A	S	E
Emballage réalisé en carton en triple cannelure.	Protection optimale du produit.	Tests de résistance réalisés au laboratoire X.	X	X	X		X		
Les câbles d'alimentation sont insérés dans un passe-câbles.	C'est esthétique. Cela évite de se prendre les pieds dans les câbles.	Photographies. Échantillons.	X		X	X		X	
65 % des composants sont réalisés en matière biodégradable.	Respect de l'environnement.	Fiches techniques des composants.							X
Les fonctions sont préréglées dans nos ateliers.	Pas nécessaire de faire appel à un technicien pour la mise en route.	Démonstration.	X			X	X		
Garantie 3 ans sur site.	Évite de se déplacer.	Engagement contractuel.				X	X		
5 modes de finition et 30 coloris.	Intégration à tous types d'environnement.	Présentation des nuanciers. Échantillons.		X	X			X	
En moyenne > 10 agences par département.	Évite les déplacements. Réduit les délais.	Cartographie et liste des agences.		X		X		X	

POUR RÉSUMER

- Le CAP-SONCASE est une méthode basée sur la déclinaison suivante : caractéristiques → avantages → preuves → bénéfices SONCASE.
- Elle se construit en amont à partir d'une matrice, puis s'applique en situation selon le schéma suivant : reformulation/citation ; validation ; caractéristiques → avantages ; preuves ; avantages → bénéfices SONCASE.
- Elle est essentiellement construite à partir du client et de ses besoins clés identifiés.

POUR ALLER PLUS LOIN

Patrick David, *La Négociation commerciale en pratique*, Eyrolles, 2015.

© Groupe Eyrolles

PRÉSENTER SON PRIX 34

Pendant toute la négociation, l'argumentation a prouvé que la proposition était adaptée, a donné envie à l'interlocuteur de bénéficier d'un produit ou service. Il va maintenant falloir en déterminer la contrepartie, c'est-à-dire sa juste valorisation.

QUAND ET COMMENT PRÉSENTER SON PRIX ?

Le moment opportun

Quand ? Le plus tard possible ! En tout cas, pas avant d'avoir argumenté sur les avantages procurés par ses produits et services. En effet, meilleure sera l'argumentation, plus grand sera le désir d'acquérir le bien ou de souscrire au service ! Et plus la motivation sera grande, moins le prix semblera douloureux !

Le moment idéal est à l'issue de l'argumentation. Mais si l'acheteur de typologie « Argent » (SONCASE) fait une fixation sur le « combien ça coûte », toute argumentation en force ne sera pas écoutée, alors il faut résister, oui (utiliser la tactique du « report ») mais se dérober, non !

L'attitude opportune

- Ne jamais justifier son prix juste après l'avoir annoncé, mais laisser au client le temps de réagir. Rien n'indique que le client s'attend à un prix inférieur à celui annoncé ! S'il réagit, lui rappeler les bénéfices procurés par l'offre.
- Le présenter de façon assertive.

INVENTAIRE EXHAUSTIF DES MÉTHODES DE PRÉSENTATION DE PRIX

L'affirmation

Affirmer le positionnement de son prix (non négociable).

Réservé à quelques cas.

Exemple : le prix du kilowatt/heure (monopole) ; le prix d'une Ferrari (produits et marques de prestige).

L'énumération

Additionner tous les avantages les uns aux autres pour justifier le prix.

Approche peu professionnelle.

Exemple : la méthode du « camelot de foire ».

Le retrait

Indiquer au client ce qu'il perd en n'achetant pas maintenant ce produit.

Peut être perçu comme du forcing.

Exemple : hausse prochaine, fin de conditions de lancement, date limite de promotion.

La minimisation

Diviser le prix par sa durée d'utilisation.

Présentation habile de dépense.

Exemple : lancement de Canal+ (accès à la chaîne cryptée pour 5 francs par jour, soit à l'époque le prix d'un paquet de cigarettes).

L'amplification

Multiplier l'économie réalisée par la durée d'utilisation.

Présentation habile d'économie.

Exemple : lancement du pneu Michelin Energy (au lieu d'annoncer *x* % d'économie d'essence en utilisant ce produit, Michelin a multiplié les consommations moyennes par la durée d'utilisation moyenne d'un véhicule par le kilométrage moyen par Français, ce qui donne un volume en milliers de litres).

L'approche ascendante

Consiste à partir d'un prix de base attractif puis à monter en gamme progressivement ou à

© Groupe Eyrolles

proposer le « principal » et proposer ensuite des produits ou services périphériques.

Peut engendrer un manque à gagner, approche « petit bras ».

Exemple : « Ce service complémentaire vous permettra de… »

L'approche descendante

Consiste à partir du haut de gamme et à descendre en gamme jusqu'à l'accord, ou à proposer les solutions optimales et retirer des postes annexes.

Peut engendrer des frustrations.

Exemple : « Cette option n'est pas indispensable, ce qui vous permet d'optimiser votre budget. »

L'entre-deux

Consiste à positionner le prix entre une spécificité et un avantage.

Présentation assertive du prix.

Exemple : « Ce produit fonctionne sans cordon d'alimentation, ce qui signifie que pour *x* euros vous disposez d'une batterie autonome. »

Le rapprochement

Consiste à comparer un prix par analogie à des postes de dépenses familiers.

Permet de minimiser la dépense.

Exemple : « Cela représente l'équivalent d'une place de cinéma. »

La transparence

Consiste à décomposer les éléments constitutifs du prix.

Démarche imposée dans certains secteurs d'activité.

Exemple : Composants = *x* euros ; main-d'œuvre = *x* euros ; conditionnement = *x* euros ; transport = *x* euros, etc.

L'analyse globale

Consiste à analyser la fonction et non le produit.

Approche professionnelle et valorisante.

Exemple : parler d'une solution de chauffage et non de chaudières et de convecteurs.

La rentabilité

Consiste à différencier le prix (au moment de l'achat) du coût (durant toute sa durée d'utilisation).

Approche très professionnelle.

Exemple : « Cette machine représente un investissement de 10 000 euros, mais vous fait économiser 65 euros par jour (retour sur investissement) ».

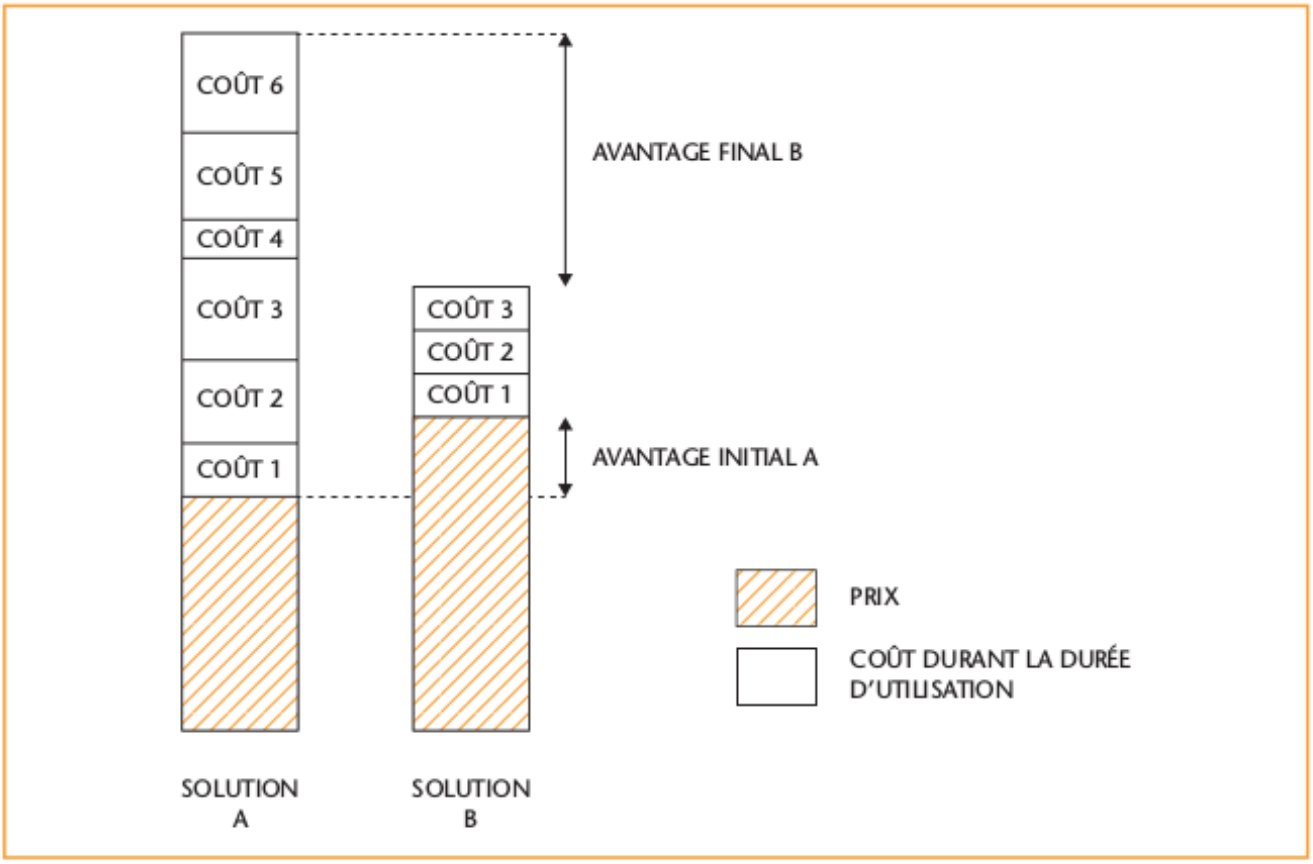
PRÉSENTER LE COÛT D'UNE SOLUTION PLUTÔT QUE LE PRIX D'UN PRODUIT

La dernière méthode indiquée précédemment (la « rentabilité ») illustre la tactique de présentation du coût d'une solution en lieu et place du prix d'un produit.

En effet, même si votre produit est plus cher en termes de tarif, il est peut-être moins onéreux si l'on intègre les coûts directs et indirects durant la période d'utilisation (voir le tableau ci-après). La solution B est plus chère (prix)… mais finalement moins onéreuse (coût). Il appartient donc au négociateur de faire émerger en phase de découverte les coûts directs et indirects de la solution concurrente ou actuelle.

© Groupe Eyrolles

Le coût d'une solution *versus* son prix



POUR RÉSUMER

- Le prix doit être présenté après l'argumentation.
- Il existe de nombreuses méthodes de présentation du prix, avec des ratios d'efficacité sensiblement différents : l'affirmation ; l'énumération ; le retrait ; la minimisation ; l'amplification ; l'approche descendante ; l'approche ascendante ; l'entre-deux ; le rapprochement ; la transparence ; l'analyse globale ; la rentabilité.
- Présenter le coût d'une solution (et non le prix d'un produit ou d'un service) est une tactique très efficace.

POUR ALLER PLUS LOIN

Patrick David, *La Négociation commerciale en pratique*, Eyrolles, 2015.

© Groupe Eyrolles

35 DÉFENDRE SES MARGES

Pour pouvoir défendre ses marges, un commercial doit avant tout maîtriser les principaux calculs commerciaux et savoir également mesurer l'impact des remises qu'il effectuera.

LES CALCULS COMMERCIAUX

Peut-être est-il temps de revenir à quelques fondamentaux de calculs car, ne l'oublions pas, ce savoir-faire trouve sa place dans la phase de valorisation, c'est-à-dire celle où il s'agit de présenter son prix et de défendre ses marges, et toute erreur à ce stade peut avoir des conséquences pour le moins néfastes !

L'IMPACT DES REMISES

Si vous effectuez une remise, vous devrez vendre davantage si vous ne voulez pas gagner moins.

Ceux qui octroient rapidement et sans réfléchir un prix réduit ou un rabais spécial à leurs clients, devraient étudier attentivement le tableau page suivante. Il montre de combien il faut augmenter les ventes pour qu'une remise ne compromette pas le bénéfice.

Ainsi la rentabilité peut-elle être affectée par la baisse des ventes – car si les coûts d'achat (matières, transport, etc.) diminuent dans les mêmes proportions, le montant des charges fixes reste constant – mais surtout par la baisse du prix, car dans ce cas toutes les charges restent constantes.

Les calculs commerciaux

	Il faut savoir calculer	
Une hausse	hausse de 2 %	× 1,02
Une remise	remise de 12 %	× 0,88
Une progression	120 à 180	180/120 = 1,50 = + 50 %
	140 à 400	400/140 = 2,85 = + 185 %
Une régression	150 à 120	120/150 = 0,80 = – 20 %
Le pourcentage d'un ensemble	40 % d'un ensemble de 70	70 × 0,40 = 28
La part d'un ensemble	45 sur un ensemble de 225	45/225 = 0,2 = 20 %
Une marge en %	Par exemple : PA = 480 et PV = 600	PV – PA/PV = 600 – 480/600 = 120/600 = 0,2 (20 %)
Un prix de vente	Par exemple : PA = 480 et marge = 20 % (0,2)	PA/1 – marge = 480/1 – 0,2 = 480/0,8 = 600
Un prix d'achat	Par exemple : PV = 600 et marge = 20 % (0,2)	PV × (1 – marge) = 600 × (1 – 0,2) = 600 × 0,8 = 480
Un prix TTC	Par exemple : PHT = 300 (TVA à 19,6 %)	PV × 1,196 donc 300 × 1,196 = 358,8
Un prix HT	Par exemple : PTTC = 358,8 (TVA à 19,6 %)	PTTC/1, 196 donc 358,8/1,196 = 300
Une TVA	Par exemple : PHT = 746 (TVA à 5,5 %) PTTC = 787 (TVA à 5,5 %)	PHT × 0,055 donc = 41 PTTC/1,055 donc 787/1,055 = 746

© Groupe Eyrolles

Prenons l'exemple d'une entreprise qui vend 1 250 € un produit qu'elle a fabriqué ou acheté 1 000 €. Si un commercial concède une remise de 4 %, la marge par unité passera de 250 € à 200 €. Cela signifie que s'il vend 100 produits sans remise, il lui faudra en vendre 125 avec remise pour dégager une marge équivalente ! Donc une baisse de 4 % ne peut être compensée que par 25 % de ventes supplémentaires !

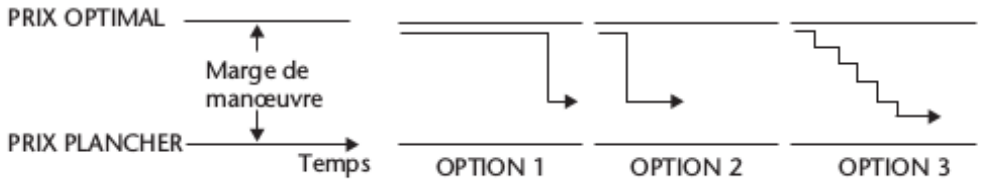
L'impact des remises

Si vous réduisez vos prix de :	Et si votre bénéficie brut actuel s'élève à :							
	5 %	10 %	15 %	20 %	25 %	30 %	35 %	40 %
1 %	25,0	11,1	7,1	5,3	4,21	3,4	2,9	2,6
2 %	66,6	25,0	15,4	11,1	8,7	7,1	6,1	5,3
3 %	150,0	42,8	25,0	17,6	13,6	11,1	9,4	8,1
4 %	400,0	66,6	36,4	25,0	19,0	15,4	12,9	11,1
5 %	–	100,0	50,0	33,3	25,0	20,0	16,7	14,3
6 %	–	150,0	66,7	42,9	31,6	25,0	20,7	17,6
7 %	–	233,3	87,5	53,8	38,9	30,4	25,0	21,2
8 %	–	400,0	114,3	66,7	47,1	36,4	29,6	25,0
9 %	–	1 000,0	150,0	81,8	56,3	42,9	34,6	29,0
10 %	–	–	200,0	100,0	66,7	50,0	40,0	33,3
11 %	–	–	275,5	122,2	78,6	57,9	45,8	37,9
12 %	–	–	400,0	150,0	92,3	66,7	52,2	42,9
13 %	–	–	650,0	185,7	108,3	76,5	59,1	48,1
14 %	–	–	1 400,0	233,3	127,3	87,5	66,7	53,8
15 %	–	–	–	300,0	150,0	100,0	75,0	60,0
16 %	–	–	–	400,0	177,8	114,3	84,2	66,7
17 %	–	–	–	566,7	212,5	130,8	94,4	73,9
18 %	–	–	–	900,0	257,1	150,0	105,9	81,8
19 %	–	–	–	1 900,0	316,7	172,7	118,8	90,5
20 %	–	–	–	–	400,0	200,0	133,3	100,0
21 %	–	–	–	–	525,0	233,3	150,0	110,5
22 %	–	–	–	–	733,3	275,0	169,2	122,2
23 %	–	–	–	–	1 115,0	328,6	191,7	135,3
24 %	–	–	–	–	2 400,0	400,0	218,2	150,0
25 %	–	–	–	–	–	500,0	250,0	166,7

© Groupe Eyrolles

La marge de manœuvre

Option 1	Une position très ferme jusqu'au seuil de rupture, puis une concession minime. Cette tactique permet de défendre ses marges et de valoriser sa concession. Attention toutefois : l'acheteur peut avoir l'initiative de la rupture face à une attitude qu'il jugera inflexible et intolérable.
Option 2	Une concession déjà établie. Cette tactique sera utilisée par un négociateur qui veut obtenir un accord très rapidement. Attention toutefois : l'acheteur aurait peut-être (quand même) signé à un prix plus élevé ; l'acheteur peut penser que le fournisseur dispose encore d'une marge de manœuvre.
Option 3	Une concession négociée par paliers successifs (méthode dite « petits pas »). Ces deux acteurs œuvrent progressivement, par étapes vers l'accord. Attention toutefois : la démarche peut être longue et fastidieuse ; l'acheteur ne se prêtera peut-être pas à cette démarche.



Ainsi, si votre bénéfice brut actuel est de 25 % et que vous réduisez vos prix de 10 %, pour gagner autant qu'avant la réduction de prix, vous devrez augmenter le volume de vos ventes de 66,7.

LA MARGE DE MANŒUVRE

Le maniement des concessions est un exercice délicat. Plusieurs options sont possibles.

Option 1

Une position très ferme jusqu'au seuil de rupture, puis une concession minime.

Cette tactique permet de défendre ses marges et de valoriser sa concession.

Attention toutefois : l'acheteur peut avoir l'initiative de la rupture face à une attitude qu'il jugera inflexible et intolérable.

Option 2

Une concession déjà établie.

Cette tactique sera utilisée par un négociateur qui veut obtenir un accord très rapidement.

Attention toutefois : l'acheteur aurait peut-être (quand même) signé à un prix plus élevé ; l'acheteur peut penser que le fournisseur dispose encore d'une marge de manœuvre.

Option 3

Une concession négociée par paliers successifs (méthode dite « petits pas »). Les deux acteurs

© Groupe Eyrolles

œuvrent progressivement, par étapes, vers l'accord.

Attention toutefois : la démarche peut être longue et fastidieuse ; l'acheteur ne se prêtera peut-être pas au jeu.

LA MÉTHODE SONCASE POUR DÉFENDRE SES MARGES

En phase de découverte, sachez repérer les motivations d'achat de votre interlocuteur, autres que la motivation « Argent ».

- S'il est motivé par la « Sécurité », cette dernière a un prix !
- S'il est de typologie « Orgueil », le prestige a un prix !
- S'il est mobilisé par la « Nouveauté », l'innovation a un prix !
- Si sa motivation est le « Confort », la praticité a un prix !
- S'il recherche la « Sympathie », la proximité, la disponibilité ont un prix !
- S'il est sensible à l'« Écologie », le développement durable a un prix !

Ce n'est que du bon sens…

POUR RÉSUMER

- Un commercial doit maîtriser les principaux calculs commerciaux que sont : la hausse ; la remise ; la progression : la régression ; le pourcentage ; la part ; la marge ; le prix d'achat ; le prix de vente ; la TVA…
- La remise a un impact important sur la marge bénéficiaire et l'accroissement nécessaire du volume pour compenser la perte est considérable et quantifiable…
- Plusieurs possibilités s'offrent au négociateur pour mobiliser sa marge de manœuvre, la plus classique étant la démarche par étapes dans un jeu de concessions/contreparties.

© Groupe Eyrolles

36 LE JEU DES CONCESSIONS/CONTREPARTIES

Toute concession commerciale doit avoir une contrepartie. Une remise ne doit pas être concédée, mais négociée. En effet, considérant que le prix remis est juste, à tout « effort » demandé au fournisseur doit correspondre un effort (ou un engagement) du client pour qu'il y ait équité. Ainsi, le « donnant-donnant » est en négociation un corollaire (et non une contradiction) du « gagnant-gagnant ». C'est aussi le moment de la négociation où le commercial doit conjuguer rigueur (sans aller jusqu'à la rigidité) et flexibilité (sans aller jusqu'au laxisme).

LES CONTREPARTIES POSSIBLES EN ÉCHANGE D'UNE CONCESSION

- Un volume supplémentaire.
- Un allègement du cahier des charges technique.
- Une exclusivité.
- L'allongement d'un engagement.
- La prise en charge par le client d'une partie de la prestation.
- Un élargissement du périmètre de commande (périphériques, accessoires…).
- Une simplification de l'emballage, du conditionnement.
- Une optimisation du transport.
- Un mode de commande plus avantageux (commandes ouvertes, cadencements…).
- Le financement d'un stock de sécurité.
- Un mode de paiement plus avantageux.
- Le référencement d'un nouveau produit.
- Un allègement des contraintes (par exemple, des pénalités de retard).
- Un allègement des garanties.
- Une introduction auprès d'autres clients potentiels.
- Une décision rapide.

LES CONCESSIONS ADAPTÉES

Objectifs	Concessions adaptées	Inconvénients
Vous voulez garantir le respect des engagements.	Ristourne de fin d'année.	Dégradation de la marge.
Vous voulez améliorer la trésorerie.	Escompte pour paiement comptant.	Augmentation des charges financières.
Vous voulez maintenir un prix élevé.	Délais de règlement.	Dégradation de la trésorerie.
Vous voulez préserver le prix de référence du produit.	Produit ou service gratuit.	Risque de dévalorisation du produit ou du service offert.
Vous voulez valoriser la concession (différence entre le montant consenti et le montant perçu).	Produit ou service gratuit.	Risque de dévalorisation du produit ou du service offert.
Vous voulez favoriser le long terme (retour sur investissement).	Appui promotionnel.	Dégradation de la marge et de la trésorerie.
Vous voulez rassurer votre client sur la fiabilité du produit.	Extension de garantie.	Coût élevé à terme.
Vous voulez afficher un prix compétitif.	Remise.	Dégradation de la marge, dévalorisation du produit.

© Groupe Eyrolles

EXEMPLE DE PROCESSUS DE DÉFENSE DES MARGES

La notion de concession/contrepartie doit être avantageusement remplacée par une démarche de contrepartie/concession, autrement dit si un commercial donne (concession) d'abord et demande (contrepartie) ensuite, il ne récoltera sans doute qu'une partie de ce qu'il demande.

En revanche, s'il conditionne d'abord sa concession à la contrepartie, il l'obtiendra intégralement. En voici l'illustration.

- *Concession/contrepartie :* « Je veux bien vous accorder les 5 % que vous me demandez,

Exemples de défense des marges

Si le client	Le fournisseur doit
Demande un prix…	Isoler
« Alors, quel est votre meilleur prix ? »	« Je vais vous l'indiquer, mais, mis à part le prix, est-ce que mon offre vous intéresse ? »
Insiste…	Énoncer le prix initial
« Oui, mais il faut que votre offre soit attractive ! »	« Notre solution coûte *x* €. »
Objecte…	Argumenter
« Vous n'y pensez pas, c'est beaucoup trop cher ! »	« Je vous rappelle que cette solution vous permet… » (par exemple, un retour sur investissement en 13 mois).
Demande des concessions…	Résister
« Je ne traiterai pas à un tel prix, il me faut une remise ! »	« C'est pourtant la juste valeur d'une solution qui répond parfaitement à votre cahier des charges… »
Énonce ses conditions…	Refuser
« Non ! Je vous ai dit que je ne traiterai pas cette affaire sans remise, il me faut *x* % ! »	« Ce que vous me demandez là est tout à fait impossible ! »
Insiste encore (et trahit son intérêt !)	Ancrer
« Écoutez, faites un effort ! »	« Si je fais un effort, traiterons-nous cette affaire ensemble ? »
Insiste toujours et appâte…	Introduire un préalable
« Pourquoi pas ? Je vous ai dit que votre solution m'intéresse, mais faites-le ! »	« Seriez-vous prêt à faciliter la mise en service de nos équipements ? »
Interroge…	Ouvrir avec contrepartie
« C'est-à-dire ? »	« Est-ce que durant la mise en service de notre système, environ une semaine, nous pourrions bénéficier de l'assistance de votre ingénieur système et de votre technicien de maintenance ? »
Esquisse un accord…	Proposer une concession
« C'est envisageable, je dois pouvoir vous obtenir cela… »	« Alors dans ce cas je peux prendre en charge le poste Y, ce qui optimise votre budget de *x* €. »
	Conclure
	« Je fais préparer les contrats en ce sens ? »
	N. B. : selon réticences, perpétuer les concessions/ contreparties de façon décroissante.

© Groupe Eyrolles

mais il faudrait que vous preniez dix unités de plus… » Résultat : le client a bien noté que les 5 % sont possibles et ne lâchera pas cet avantage ; en revanche il remettra en cause la contrepartie (« dix unités, c'est énorme mais je veux bien faire un pas vers vous, disons la moitié du chemin, je vous prends cinq unités de plus »).

- *Contrepartie/concession :* « 5 %, c'est tout à fait impossible ! » (…) « … mais seriez-vous prêt à accepter dix unités de plus ? » (…) « alors dans ce cas, et dans ce cas seulement, je veux bien revenir sur ma position ».

POUR RÉSUMER

- En contrepartie d'une concession, le négociateur peut demander différents avantages tels que : un volume supplémentaire ; un allègement des contraintes ; une exclusivité ; l'allongement d'un engagement ; la prise en charge de prestations ; des conditions de règlement ; des optimisations ; une décision rapide…
- Un processus de défense des marges passe par les étapes suivantes : isoler ; énoncer le prix ; argumenter ; résister ; refuser ; ancrer ; introduire un préalable ; ouvrir une contrepartie ; proposer une concession ; conclure.
- Il est important de mobiliser une contrepartie avant d'accorder une concession.

© Groupe Eyrolles

AVOIR L'ESPRIT DE CONCLUSION 37

La conclusion, c'est l'heure de vérité, le moment pour notre interlocuteur de répondre favorablement ou négativement à notre offre. Pour cette raison, cette étape est redoutée par beaucoup de commerciaux. Pourtant, « le succès est une conséquence et non un but », comme l'écrivait Flaubert.

LE MOMENT DE CONCLURE

En ce qui concerne l'appréhension, il s'agit de dédramatiser car la conclusion n'est finalement que le prolongement logique et naturel d'une bonne argumentation. En effet si, grâce à une bonne argumentation, le produit (ou le service) est devenu nécessaire au prospect, il est logique de concrétiser l'acquisition. Mais comment repérer le moment de conclure ? Tout simplement en étant attentif, c'est-à-dire en se mettant en situation de repérer des signaux d'acceptation.

Des signaux verbaux

- Affirmation ou questionnement traduisant une attitude d'utilisateur : « Est-ce que ce produit/service me permettra aussi de… ? »
- Questionnement sur la disponibilité, les délais, les accessoires.
- Demande d'avantages supplémentaires, d'un geste commercial, d'une faveur, etc.
- Quelques mots isolés tels que : « bon », « bien », « d'accord », etc.

Des signaux non verbaux

- Postures : relâchement du corps, position de détente.
- Gestes : des mains qui s'ouvrent, des jambes qui se décroisent, un hochement de tête.

Des expressions du visage

- Un regard qui se lève.
- Un visage qui se détend.

Dans le doute, mieux vaut risquer de conclure trop tôt que trop tard. Dans le premier cas, le seul risque pris est celui de s'entendre dire, par exemple : « Attendez, vous allez un peu vite en besogne, nous n'en sommes pas encore là ! », ce qui non seulement ne remet pas en cause l'issue positive de l'entretien, mais de surcroît traduit l'intérêt de l'interlocuteur pour notre offre. Nous parlerons alors d'une conclusion d'essai, qui aura valeur de sondage.

Dans le second cas, conclure trop tard, c'est risquer de ne pas conclure du tout ! Rappelons-nous ce vieil adage : « Qui trop embrasse, mal étreint. »

LE COMPORTEMENT POUR CONCLURE

La dimension psychologique

Cette fois encore la dimension psychologique est importante car pour convaincre, il faut être convaincu soi-même. En l'occurrence, se convaincre de l'issue évidente et favorable de la négociation. Cette attitude doit donc se traduire par du tonus, de l'enthousiasme, de l'assertivité. Le langage doit être affirmatif et positif. Il convient de bannir les expressions du type : « Vous verrez, vous ne le regretterez pas, avec cet appareil vous ne risquez ni ennui ni panne. » Ce type de phrase, pourtant souvent prononcée, comprend une concentration de mots négatifs qui vont à l'encontre de l'effet escompté : « Ne… pas/regretterez », « risquez », « ennui », « panne » !

L'esprit de conclusion

Bien entendu cet état d'esprit ne doit pas animer le commercial qu'au moment de la conclusion mais tout au long de sa négociation, comme nous l'avons vu préalablement.

© Groupe Eyrolles

- Un commercial qui, dès la phase de mise en situation ponctue la présentation de son ordre du jour par « vous apporter des solutions qui nous permettront de compter parmi vos fournisseurs » fait réellement preuve d'esprit de conclusion !
- Celui qui assortit sa phase de diagnostic d'un ancrage (« si la solution que je vais élaborer pour vous répond à l'intégralité de vos priorités, nous pourrons donc vous accompagner sur ce projet ») fait aussi preuve d'esprit de conclusion.
- Celui qui, en traitant une objection majeure, « isole et ancre » (« mis à part le prix, est-ce que ma solution vous convient ? (…) Donc si nous trouvons ensemble un accord sur le coût, nous pourrons traiter cette affaire ? ») fait là encore preuve d'esprit de conclusion !

La formalisation du bon de commande

Certains experts préconisent le silence durant cette opération. Pour ma part, j'avoue ne pas partager cette opinion. Certes, le silence est préférable à une sur-argumentation ; il est également préférable au fait de parler de la pluie et du beau temps…

En revanche, je préconise plutôt d'accompagner la formalisation du document contractuel de commentaires, en insistant notamment sur la notification des engagements pris.

POUR RÉSUMER

- La conclusion est certes un moment important… mais qui n'est finalement que l'aboutissement naturel et logique de toutes les étapes précédentes.
- Le moment de conclure se traduit par des signaux verbaux (questions traduisant l'intérêt du client pour la solution proposée) mais aussi par des signaux non verbaux (posture de décontraction, de confort, d'acceptation).
- Mieux vaut conclure trop tôt que trop tard : dans le premier cas on aura d'autres possibilités de conclure, pas forcément dans le second !
- La conclusion est un état d'esprit qui se traduit par du tonus, de l'assertivité, et cet état d'esprit doit animer le commercial tout au long de la négociation, et pas seulement lors de l'étape dédiée à la conclusion.

POUR ALLER PLUS LOIN

Patrick David, *La Négociation commerciale en pratique*, Eyrolles, 2015.

© Groupe Eyrolles

RESPECTER UN PROCESSUS DE CONCLUSION 38

Avoir l'« esprit de conclusion » est un atout indéniable, mais s'il peut s'appuyer sur une méthode, son efficacité en sera accrue ! Conclure une négociation suppose en effet de respecter les étapes d'un processus qui garantiront le bon déroulement de cette phase capitale.

LE PROCESSUS DE CONCLUSION

Il convient tout d'abord d'indiquer à son interlocuteur que le moment est venu de conclure. Un bref temps de silence fera l'affaire. Il suffira parfois à provoquer un signal verbal ou non verbal d'acceptation.

Pour passer de l'implicite à l'explicite, le négociateur doit se livrer alors à un résumé des principaux bénéfices développés au cours de l'argumentation (en garder un ou deux en réserve). De nouveau, un bref temps de silence entre chaque bénéfice en favorisera l'approbation. Celle-ci est normalement acquise puisque ces bénéfices ont été acceptés au cours de l'argumentation et qu'ils correspondent à des besoins clés.

La question qui se pose alors est la suivante : ces bénéfices suffisent-ils pour emporter la décision ? Le négociateur doit déceler la réaction de son interlocuteur.

Si le client approuve ou acquiesce, c'est gagné ! Le négociateur pourra conclure directement en indiquant que le produit ou le service correspond idéalement à ses attentes et qu'il ne reste qu'à concrétiser, c'est-à-dire à formaliser, et joindra le geste à la parole.

Si le client ne transmet aucun signal ou semble un tant soit peu hésitant, le négociateur optera alors pour une conclusion d'essai :

- soit sous forme d'une conclusion implicite (par exemple : « Que pensez-vous d'une mise à disposition en semaine 12 ? ») ;
- soit sous forme d'une conclusion alternative (par exemple : « Souhaitez-vous une mise en service par vos techniciens ou préférez-vous que nous la prenions en charge ? »).

Si le client manifeste une réticence ou hésite de façon manifeste, il va falloir reformuler un bénéfice supplémentaire et solliciter l'approbation. Si c'est insuffisant, il conviendra cette fois de présenter un nouvel argument.

Souvenons-nous que nous avons procédé à une argumentation sélective (▶ fiche 32). C'est donc le moment de sélectionner un bénéfice supplémentaire ; celui qui fera (souhaitons-le) la différence.

Une autre solution consiste à susciter un regret (la technique du « retrait », par exemple : « Pourquoi vous priver d'une solution qui dès sa mise en application vous apporte x, y et z bénéfices ? »).

Si c'est toujours insuffisant, le moment est venu d'une sérieuse remise en cause doublée d'une grande humilité : « Que manque-t-il à mon offre pour vous convaincre ? », « À ce stade de notre entretien, que puis-je entreprendre pour vous convaincre ? »

Si la réponse du client offre la moindre ouverture, la saisir en reprenant l'argumentation sur la base des nouvelles informations obtenues.

Sinon, admettre de n'avoir pas convaincu cette fois-ci, et rester positif (question de professionnalisme, d'image d'entreprise, et de se ménager des chances de convaincre une autre fois).

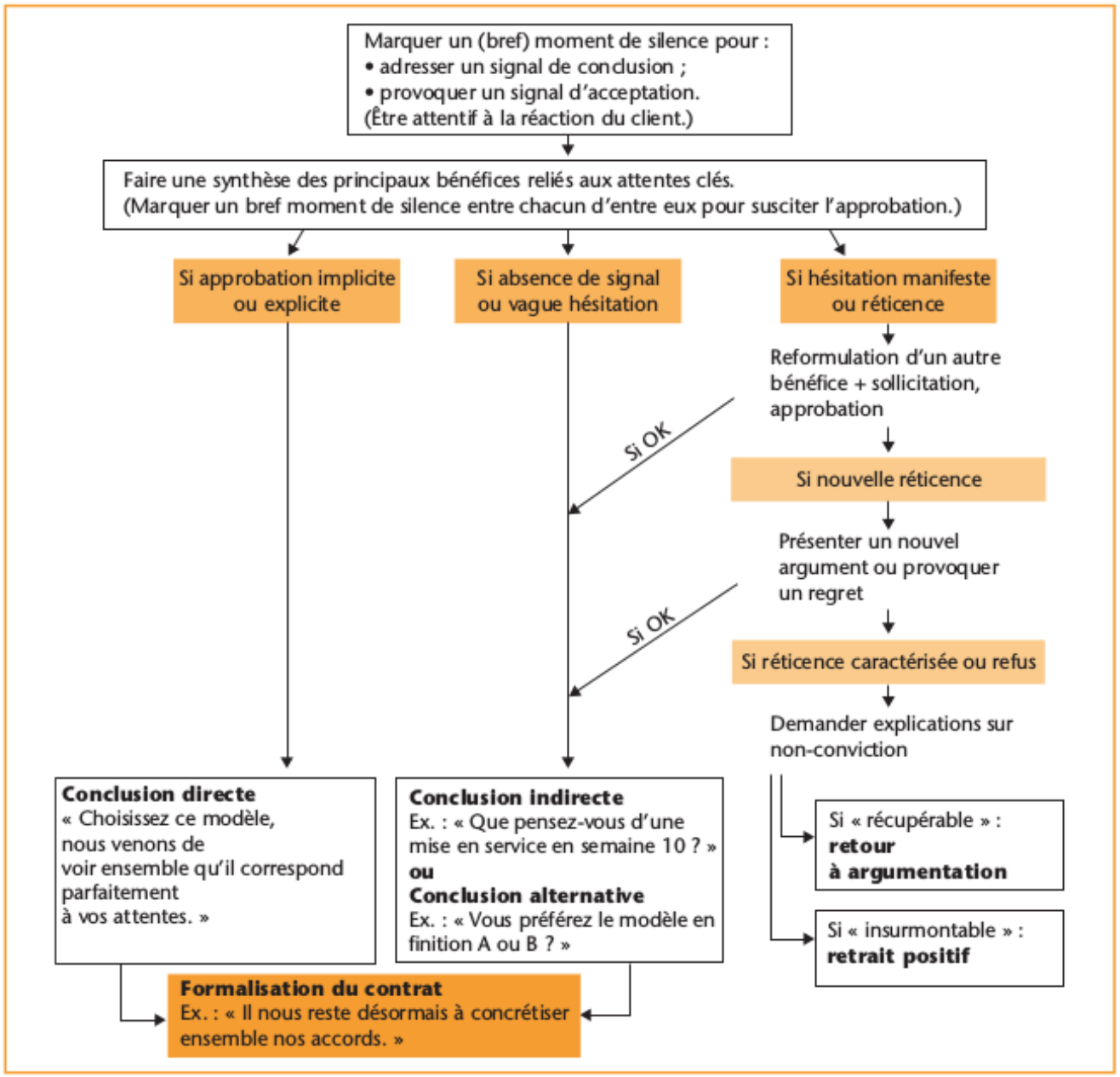
© Groupe Eyrolles

CAS PARTICULIERS

La conclusion d'un entretien peut avoir des objectifs différents de la signature d'un contrat ou d'une commande. C'est le cas des négociations qui se traitent en plusieurs étapes. Dans ce cas, jusqu'à la conclusion finale, il s'agit de conclusions intermédiaires ayant pour objet, par exemple :

- d'annoncer la rédaction d'un devis ;
- d'en déterminer l'objet ;
- d'en fixer (et d'en formaliser) le rendez-vous ;
- de préciser l'état d'avancement et de déterminer le planning des entretiens suivants ;

Le processus de conclusion



© Groupe Eyrolles

- de répartir les tâches et missions entre différents acteurs (fournisseur, client, intervenant extérieur).

Souvenons-nous de la notion de stratégie de repli utilisée en phase de préparation : même si l'objectif initial est la signature d'un accord, le cours de l'entretien peut modifier l'objectif initial et un objectif révisé atteint peut être considéré comme une réussite.

POUR RÉSUMER

- L'appropriation d'une méthodologie de conclusion va renforcer l'efficacité d'un commercial déjà animé d'esprit de conclusion…
- Ce processus passe tout d'abord par la reformulation validée de chaque argument clé développé précédemment.
- Ensuite, l'incitation à l'engagement, c'est-à-dire la conclusion, pourra se faire : de façon directe (invitation à l'impératif : « prenez, car », « souscrivez puisque… ») ; de façon indirecte (programmation d'une livraison, par exemple…) ; ou par une question alternative positive (par exemple sur le choix d'une finition ou sur une option…).
- L'étape suivante consiste à formaliser l'engagement, en continuant à communiquer avec son interlocuteur.

POUR ALLER PLUS LOIN

Patrick David, *La Négociation commerciale en pratique*, Eyrolles, 2015.

© Groupe Eyrolles

39 LA CONSOLIDATION, PROLONGEMENT NATUREL DE LA CONCLUSION

C'est l'ultime étape de l'entretien de négociation. Celle durant laquelle on prend congé de son interlocuteur, objectif atteint ou non atteint ! Dans les deux cas de figure, il convient de communiquer positivement ; dans le premier cas pour consolider l'accord, dans le second pour consolider l'image de son entreprise et ne pas hypothéquer ses chances pour une négociation future.

L'IMPORTANCE DE LA CONSOLIDATION

Oublions un instant le contexte « B to B » et mettons-nous dans notre peau d'acheteur individuel lors d'une acquisition importante. Au moment où l'on vient de se décider, de remettre notre titre de paiement ou de signer un bon de commande, nous ressentons une forme d'inquiétude, brève mais importante.

- « Ai-je fait le bon choix ? »
- « Au bon prix ? »
- « Avec le bon fournisseur ? »
- « Au bon moment ? »

Un acheteur professionnel vit lui aussi cette forme d'inquiétude vis-à-vis de son fournisseur.

- Choix du produit ou du service.
- Choix du fournisseur.
- Prix et conditions négociés.

RASSURER ET CONFORTER EN CAS DE SUCCÈS

Il s'agit tout simplement d'adopter le comportement d'un professionnel. Ainsi, le moment est venu de se poser la question : qu'est-ce qu'une affaire menée à bonne fin ? Beaucoup (trop) de commerciaux considèrent que leur mission s'arrête dès lors que la commande est signée ! (« J'ai fait mon job, aux autres de faire le leur ! »)

Certains acceptent de s'intéresser à la livraison. D'autres vont jusqu'au recouvrement intégré.

En fait, à la question « Quand une affaire est-elle menée à bonne fin ? », la réponse est : « Jamais ! ». Tant qu'un client est placé sous sa responsabilité, un négociateur est directement concerné et a le devoir de se tenir informé et impliqué. Alors, concrètement, quel comportement adopter ?

Il faut rassurer et conforter son interlocuteur :

- en s'impliquant personnellement dans l'application des engagements ;
- en s'impliquant dans la relation avec les autres services de l'entreprise (logistique, production, comptabilité…) ;
- en se positionnant délibérément comme interlocuteur coordinateur, facilitateur (transmettre des noms, des numéros de ligne directe…) ;
- en programmant des appels ou des actions de suivi.

Cette attitude valorisera votre image auprès de votre interlocuteur, mais aussi (car rappelons-le encore une fois, elles sont indissociables) celle de votre entreprise.

FAUT-IL REMERCIER SON INTERLOCUTEUR ?

De nombreux experts répondent par la négative, indiquant qu'il s'agit d'un acte normal et que remercier est en quelque sorte s'abaisser. Soyons convaincus du contraire !

De surcroît, et sans hypocrisie, non seulement il convient de le faire en cas de succès (remercier de la confiance accordée), mais aussi en cas d'insuccès (remercier du temps consacré).

PRENDRE CONGÉ

Partir précipitamment engendre la suspicion, mais l'inverse est tout autant déplacé ! Certains commerciaux se sentent obligés, l'affaire

© Groupe Eyrolles

conclue, de raconter leur vie ! En fait, un moment de convivialité en fin d'entretien est possible, bien sûr, mais brièvement ; et dans le cas contraire, ce doit être à l'initiative du client. Il faut quoi qu'il en soit éviter les bavardages inutiles.

ÊTRE « FAIR-PLAY » EN CAS DE REFUS

En cas de refus, priorité à l'image ! Combien de commerciaux vexés de n'avoir pu aboutir deviennent menaçants (« Je vous aurais prévenu ! » ou encore « Vous penserez à moi quand vous relancerez "leur" technicien dix fois avant qu'ils ne se déplacent », etc.) ?

Il faut accepter, selon l'adage, de « perdre une bataille pour gagner la guerre ».

Voici un exemple d'attitude « fair-play » : « Monsieur, je regrette votre décision puisqu'elle ne m'est pas favorable ; néanmoins bien entendu, je la respecte… Cependant, cet entretien m'a permis de noter de nombreuses observations dont je saurai tenir compte pour être plus convaincant, notamment lors de la prochaine acquisition dont vous m'avez parlé. »

CONSEIL

De nombreux commerciaux proposent à leur interlocuteur de les « recontacter dans quelques semaines ». Quel dommage ! Pourquoi ne pas fixer et formaliser dès à présent ce rendez-vous, et en déterminer l'ordre du jour et les engagements (parfois réciproques) de préparation nécessaires au bon déroulement de celui-ci ?

Non seulement c'est professionnel, mais c'est une façon efficace d'éviter de multiplier les appels pour convenir du rendez-vous ultérieur car l'interlocuteur qui est en face de vous et muni de son agenda est peut-être une personne particulièrement difficile à joindre.

POUR RÉSUMER

- Lors de cette étape de fin d'entretien, le commercial doit adopter une attitude et un langage positifs, en cas d'acception comme en cas de refus.
- En cas de succès, il s'agit de conforter le choix du client par une démarche rassurante, et ce en se positionnant délibérément comme acteur coordinateur auprès des services qui vont gérer la commande et en se montrant impliqué et disponible.
- Remercier est de bon ton (pour la confiance accordée).
- En cas de refus, accepter, certes avec regret mais avec *fair-play* une décision défavorable.
- Penser à acter le rendez-vous suivant plutôt que de convenir simplement de se revoir.

POUR ALLER PLUS LOIN

Patrick David, *La Négociation commerciale en pratique*, Eyrolles, 2015.

© Groupe Eyrolles

Module 8

LE SUIVI ET LE REPORTING, POUR ORIENTER L'AVENIR

Un client conquis, c'est bien, mais un client fidèle, c'est mieux !

Pour travailler la fidélisation, il est opportun de se doter d'outils de suivi de son portefeuille, qui permettent de tracer les actions menées, de les orienter et hiérarchiser, et d'organiser les actions futures.

Par ailleurs, dans un marché concurrentiel, il est important d'être attentif aux bonnes pratiques des confrères, c'est ce que l'on appelle la « veille concurrentielle » ou *benchmarking*.

De plus, négocier étant un exercice qui exclut la notion de perfection, auto-évaluer ses atouts et ses axes de progrès s'impose !

© Groupe Eyrolles

Fiche 40 Le suivi, ou fidélisation 145
Fiche 41 Suivre son portefeuille grâce à VEDONCS 147
Fiche 42 Pratiquer le « benchmarking » 150
Fiche 43 Auto-évaluer ses performances 152

LE SUIVI, OU FIDÉLISATION 40

En amont de la négociation, nous avons vu l'importance de la préparation ; en aval nous mettrons en avant celle du suivi, c'est-à-dire de la fidélisation. Ces actions situées dans le temps aux deux extrêmes sont d'ailleurs étroitement liées, dans la mesure où le suivi d'une négociation vient en quelque sorte alimenter et enrichir la préparation de la suivante.

OBJECTIF : PÉRENNISER !

L'un des objectifs majeurs des entreprises est de fidéliser et de pérenniser les relations avec leur clientèle. Il est étonnant de constater combien d'entreprises, parmi les plus prestigieuses, font des efforts colossaux de communication pour conquérir de nouveaux clients et si peu pour les retenir ! Ainsi, certaines entreprises affichent des offres réservées aux prospects en ignorant leurs clients les plus fidèles.

En matière de fidélisation, la définition que je propose pour ma part est d'une extrême simplicité : fidéliser un client, c'est bien le servir ; et bien le servir, c'est tenir ses engagements. Il n'est pas suffisant de s'engager, il convient d'assumer ; il ne suffit pas de dire, il faut agir !

Mais pour tenir ses engagements, il faut les avoir consignés (attention à la déperdition d'informations liée à la seule transmission orale (▶ fiches 3 et 4), d'où l'importance de la prise de notes.

ACTIONS DE FIDÉLISATION

Les informations collectées vont servir à mener une démarche interne auprès des différents services impliqués dans les engagements pris auprès du client. Certains commerciaux disent devoir effectuer deux négociations par affaire : la première pour convaincre le client ; la seconde, plus fastidieuse, pour convaincre leur hiérarchie !

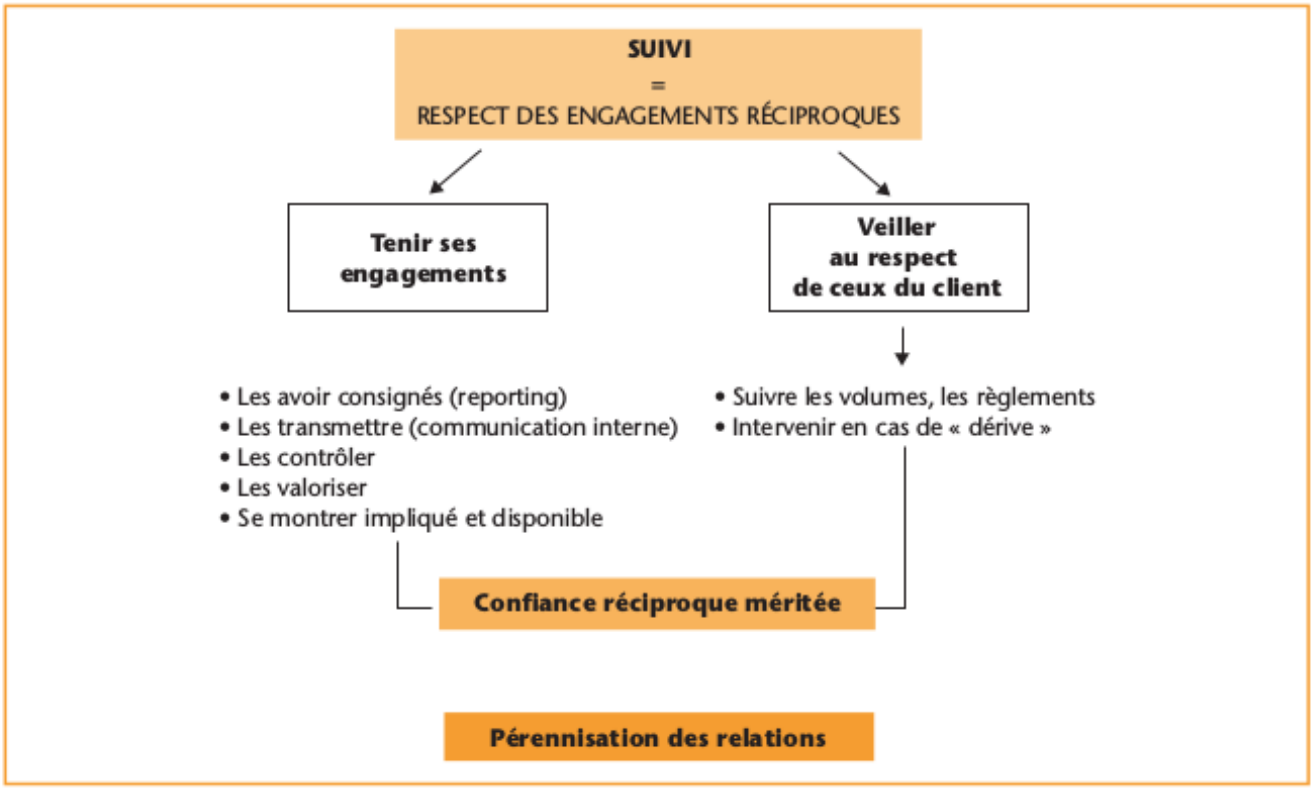
Le temps de travail d'un commercial ne se limite pas au temps de face-à-face ; le négociateur doit en effet mener en coulisses, le plus efficacement possible, une mission de coordination et veiller, contrôler les actions d'autres acteurs de l'entreprise au service de son client. Peu le font ! Ainsi, le commercial est l'ambassadeur de son entreprise auprès de son client, mais c'est aussi l'ambassadeur de son client auprès de son entreprise !

Certains oublient parfois de valoriser leur action auprès de leur client. Dommage, car c'est une action facile, brève et agréable : un appel téléphonique suffit. Par exemple : « Monsieur Dupont, je m'étais engagé à avancer votre livraison d'une semaine, pour vous livrer en semaine 12. Je viens de m'assurer que la mise en service est programmée lundi 22, êtes-vous satisfait ? » Le client appréciera, le négociateur aura ainsi marqué un point de confiance, et son travail sera valorisé.

Tenir ses engagements est important, mais il est également important de veiller au respect de ceux du client. Dans une démarche donnant-donnant lors de la négociation des concessions commerciales, le client a pu prendre lui aussi des engagements. Il n'est pas choquant d'avoir la rigueur de les suivre, mission rarement menée ou menée à reculons. Il faut y mettre les formes, certes, mais le faire tout de même. Par exemple : « Monsieur, je vous avais accordé, lors de notre entretien d'actualisation de notre marché, une remise supplémentaire de 1,75 % pour des cadences de 12 000 pièces minimum. Or la dernière cadence reçue est de 8 000 pièces ; pouvez-vous faire le nécessaire pour que je puisse ainsi vous faire bénéficier de votre tarif préférentiel ? »

© Groupe Eyrolles

LA FIDÉLISATION, UN CERCLE VERTUEUX



D'ailleurs cette rigueur est à mettre au crédit du professionnalisme car, à l'inverse, le client attribuera (à juste titre) l'absence de suivi à son égard comme du laxisme ; laxisme qu'il ne manquera pas de repérer et peut-être d'exploiter.

Penser à inviter un client à des journées portes ouvertes ou à le faire bénéficier d'invitations à des manifestations culturelles ou sportives est également une bonne idée de fidélisation.

Citons pour terminer la déclinaison progressive affichée par le département Entreprises de la société Ford en matière d'objectifs qualitatifs :

Prospect → Client → Client fidèle → Prescripteur → Ambassadeur.

POUR RÉSUMER

- Suivre un client dans la durée c'est le fidéliser et donc pérenniser la relation.
- Fidéliser un client, c'est bien le servir ; et bien le servir c'est tenir ses engagements.
- Il est important d'avoir consigné ses engagements pour les relayer auprès des différents services internes pour lesquels le commercial est l'ambassadeur de son client.
- Tous les appels, visites, invitations à des manifestations culturelles ou sportives sont les bienvenus.

POUR ALLER PLUS LOIN

Patrick David, *La Négociation commerciale en pratique*, Eyrolles, 2015.

© Groupe Eyrolles

SUIVRE SON PORTEFEUILLE GRÂCE À VEDONCS 41

Il est important pour un commercial d'avoir une vision globale de ses affaires, une visibilité sur la situation actuelle, mais aussi et surtout un outil d'orientation de son activité. La méthode VEDONCS répond à tous ces objectifs.

LES OBJECTIFS DE LA MÉTHODE VEDONCS

- *Répertorier ses cibles* – Avoir la liste des comptes cibles.
- *Suivre leur évolution* – Pouvoir suivre l'avancement du cycle de vente de chaque cible.
- *Fiabiliser ses prévisions* – Pouvoir établir des prévisions objectives et non subjectives.
- *Équilibrer ses actions* – Mener des actions cohérentes (par exemple : équilibre entre les visites de prospection et les visites de suivi).
- *Repérer les relances* – Éviter d'omettre des appels ou des visites importantes.
- *Analyser* – Permet d'analyser l'évolution du cycle de vente de chaque affaire.
- *Repérer les atouts et axes de progrès* – Les ratios d'analyse permettent d'identifier les atouts et les difficultés (afin d'effectuer des formations potentielles appropriées).

IDENTIFICATION DES 7 NIVEAUX VEDONCS

Ces niveaux correspondent à l'évolution du cycle de vente (de la cible à la signature).

1. *Vivier* – Je liste parmi les raisons sociales qui me sont affectées celles sur lesquelles je vais investir du temps. Je cible.

2. *Étude* – En phase de préparation, je vais préqualifier ces cibles en collectant le maximum d'informations sur le dossier avant de prendre rendez-vous.

3. *Diagnostic* – J'ai obtenu un rendez-vous qui m'a permis de qualifier le dossier et de déterminer une problématique à solutionner.

4. *Offre* – J'ai remis ou adressé une offre, donc une solution en réponse à la problématique du client.

5. *Négociation* – J'argumente, je valorise, je défends mes marges… je négocie !

6. *Conclusion* – Tout ce que je pouvais entreprendre a été entrepris… mon dossier est en commission de décision…

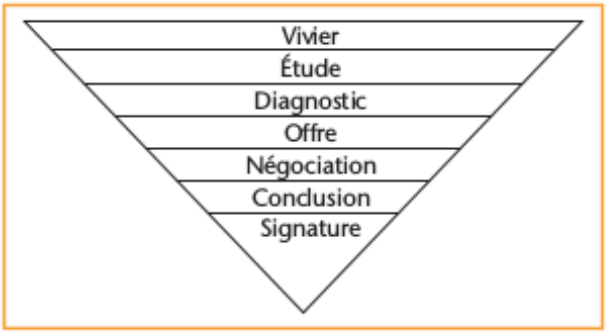
7. *Signature* – La décision m'a été favorable, contrat signé !

ÉLABORATION DU BAROMÈTRE VEDONCS

Les raisons sociales étant ainsi répertoriées, ce tableau permet une visualisation de l'ensemble du portefeuille selon l'avancement dans le cycle de négociation.

N. B. : Les croix peuvent être avantageusement remplacées par des dates, ce qui permet de mesurer le temps de progression de chaque affaire.

ANALYSE VEDONCS



S/C : permet de mesurer le ratio de concrétisation d'affaires en phase de conclusion.

S/N : permet de mesurer le ratio de concrétisation des négociations.

© Groupe Eyrolles

Raisons sociales	V	E	D	O	N	C	S	Observations
A	x	x						
B	x	x						
C	x	x	x	x				
D	x	x	x	x	x			
E	x	x	x					
F	x	x	x	x	x	x	x	
[...]								

S/O : permet de mesurer le taux de concrétisation des propositions.

S/D : permet de mesurer le taux de concrétisation des rendez-vous initiés.

D/E : permet de mesurer son ratio d'obtention de rendez-vous.

O/D : permet de mesurer sa capacité à révéler un potentiel.

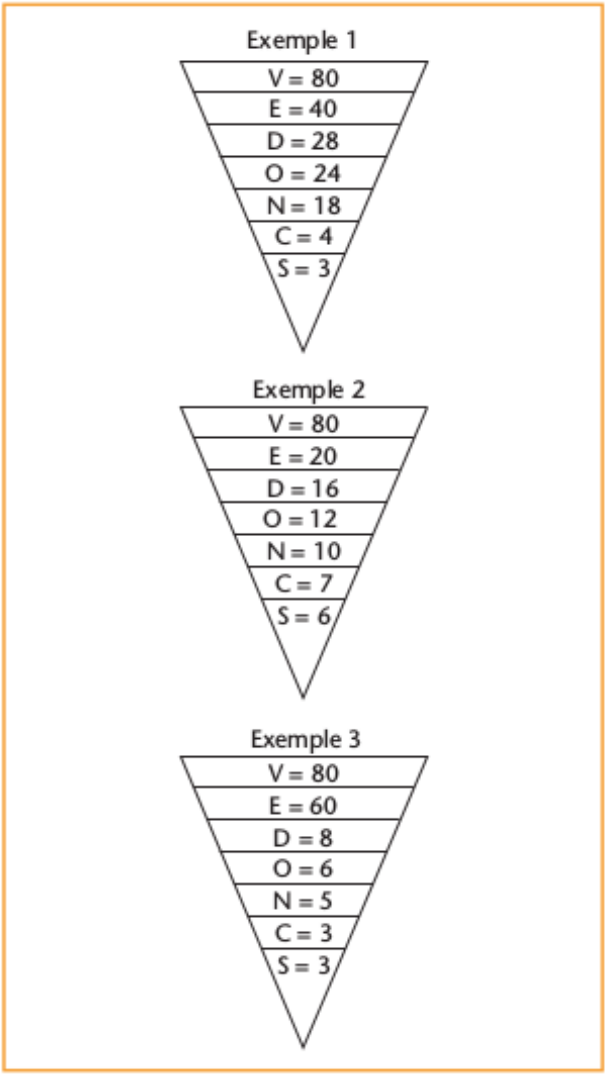
E/V : permet de mesurer le ciblage actif.

Dans l'exemple 1, le commercial doit travailler sa conclusion (18 affaires en négociation, 4 en conclusion).

Dans l'exemple 2, le commercial devra développer son activité (80 affaires en vivier, seulement 20 travaillées !).

Dans l'exemple 3, le commercial devra travailler sa prise de rendez-vous (60 affaires ciblées, seulement 8 initiées).

EXEMPLES DE SYNTHÈSES VEDONCS



© Groupe Eyrolles

POUR RÉSUMER

• VEDONCS est un outil d'analyse d'un portefeuille commercial.

• Il permet de : répertorier ses cibles ; suivre leur évolution ; fiabiliser ses prévisions ; équilibrer ses actions ; identifier ses relances ; disposer d'un outil d'analyse ; repérer ses atouts et axes de progrès.

• La méthode consiste à répertorier les comptes de son portefeuille sur un tableau d'évolution selon les 7 étapes suivantes : 1) vivier ; 2) diagnostic ; 3) offre ; 4) négociation ; 5) conclusion ; 6) signature.

• À partir de ce tableau, des ratios peuvent être établis tels que : le ratio de concrétisation d'affaires en phase de conclusion ; le ratio de concrétisation des négociations ; le taux de concrétisation des propositions ; le taux de concrétisation des rendez-vous initiés ; son ratio d'obtention de rendez-vous ; sa capacité à révéler un potentiel ; la mesure du ciblage actif.

POUR ALLER PLUS LOIN

Patrick David, *La Négociation commerciale en pratique*, Eyrolles, 2015.

© Groupe Eyrolles

42 PRATIQUER LE « BENCHMARKING »

Benchmark est un terme anglais qui signifie « repère, jalon ». Il s'agit donc de « jalonner » le progrès et de fixer des objectifs balisés sur le long terme. Le « benchmarking » est une méthode qui a été développée au début des années 1980 par la société Xerox, qui s'est ainsi intéressée aux meilleures pratiques de la concurrence (veille concurrentielle), mais également aux pratiques dans d'autres secteurs d'activité sur le sujet. Cette méthode a été depuis formalisée et reconnue.

QUELQUES DÉFINITIONS

David T. Kearns : « Le benchmarking est un processus continu et systématique d'évaluation des produits, des services et des méthodes par rapport à ceux des concurrents les plus sérieux et des entreprises reconnues comme leaders, dans le but de les améliorer. »

G. Balm : « Une méthode qui consiste pour une entreprise à se comparer aux leaders sur le marché, à s'inspirer de leurs idées, de leur fonctionnement, de leurs expériences afin que les procédés en interne se rapprochent de la perfection. »

Ministère de l'Industrie et du Commerce de Montréal : « Étalonnage industriel. »

À titre anecdotique, citons cet adage japonais : « Voler, c'est voler ; copier, c'est gagner du temps et de l'argent » !

LES AVANTAGES ESCOMPTÉS

- Diagnostic – Établissement objectif et complet d'une situation.
- Facteur d'optimisation – Remise en question de ses pratiques en vue de les améliorer.
- Facteur d'amélioration – Mise en place d'actions correctives.
- Facteur de progrès – Outil d'anticipation et d'orientation de l'avenir.
- Amélioration des performances – Ambition de devenir à son tour une référence.
- Facteur d'innovation – Pratiquer le management du changement.

Champs d'application

- Benchmarking interne.
- Benchmarking concurrentiel.
- Benchmarking fonctionnel.
- Benchmarking générique.
- Benchmarking stratégique.

© Groupe Eyrolles

LA MÉTHODOLOGIE EN 15 ÉTAPES

Phases	Étapes		
A. Mesure de la performance interne	1. Définir les activités et leurs résultats	2. Déterminer les bonnes mesures	3. Revoir et améliorer la performance actuelle
B. Pré-benchmarking	4. Déterminer le sujet du benchmarking	5. Choisir les « partenaires » du benchmarking	6. Déterminer les méthodes d'acquisition des données
C. Benchmarking	7. Collecter et organiser les éléments recueillis	8. Analyser les écarts de performances	9. Définir la future réalisation
D. Post-benchmarking	10. Communiquer les résultats du benchmarking	11. Définir les nouveaux objectifs et plans d'action	12. Mettre en œuvre les actions décidées
E. Observation et ajustement	13. Vérifier l'intégration des actions	14. Estimer le succès du projet	15. Recalibrer les objectifs et retourner à l'étape 1

Source : d'après G. Balm, *Évaluer et améliorer ses performances : le benchmarking*, Afnor, 2000.

Exemple de tableau de suivi pour un benchmarking concurrentiel

	Critère 1	Critère 2	Critère 3	Critère 4	Critère 5
Notre produit					
Produit concurrent 1					
Produit concurrent 2					
Produit 1					
Produit 2					

POUR RÉSUMER

- Le benchmarking est une pratique de veille concurrentielle basée sur une volonté de remettre en cause ses pratiques en s'inspirant des meilleures pratiques concurrentes.
- Les avantages attendus sont : diagnostic ; remise en cause ; management du changement ; innovation ; optimisation des performances ; devenir une référence.
- Le benchmarking se décline en quinze étapes clés.
- Ses champs d'application sont multiples : benchmarking interne, concurrentiel, fonctionnel, générique ou stratégique.

© Groupe Eyrolles

43 AUTO-ÉVALUER SES PERFORMANCES

La notion de remise en cause est capitale. Elle peut être volontaire ou imposée. Commercial est un métier où chaque entretien est unique et a sa valeur d'enseignement. L'auto-analyse objective de ses forces et faiblesses doit être permanente. Ainsi est-il primordial en cas d'insuccès d'en repérer les causes (pour ne pas les reproduire), mais aussi en cas de succès d'en analyser les facteurs déterminants (pour les perpétuer).

PRINCIPE DE L'AUTO-ÉVALUATION

Il s'agit d'adopter un regard critique objectif sur soi-même, portant à la fois sur sa maîtrise des techniques et sur la pertinence de ses comportements.

Pour ce faire, on peut utiliser un tableau de reporting comprenant :

- les thèmes évalués ;
- une évaluation en cinq niveaux :
  - A : non approprié,
  - B : appropriation fragile,
  - C : appropriation correcte,
  - D : bon niveau d'appropriation,
  - E : maîtrise ;
- des commentaires et observations.

Bien entendu, chacun pourra alléger ou compléter cette grille d'évaluation, en tout cas la personnaliser, le plus important étant l'existence de la démarche.

AUTO-ÉVALUER SES TECHNIQUES

Thèmes	Évaluation					Commentaires
	A	B	C	D	E	
1. Préparation						
Connaissance du dossier.						
Qualité des supports (fond et forme).						
2. Phase de mise en situation						
Climat de confiance, atmosphère positive. Présentation réciproque (homme + entreprise). Notification de la visite.						
Ordre du jour (réciprocité).						
3. Phase d'identification						
Variété et ordonnancement des questions.						
Pertinence du questionnement.						
Richesse et variétés des informations collectées.						
Validation de la compréhension (reformulation).						

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Thèmes	Évaluation					Commentaires
	A	B	C	D	E	
4. Phase de diagnostic Sélection et reformulation des attentes clés. Contrôle – validation.						
5. Phase de proposition Adaptée (affirmée ou suggérée). Claire et explicite.						
6. Phase d'argumentation Connaissance du produit/service. Exploitation des informations collectées. Sélection pertinente des arguments clés. Présentation d'avantages et de bénéfices. Apports de preuves. Évaluation de l'impact positif de chaque argument.						
7. Phase de valorisation Offre globale (prix, conditions, services associés). Équité et réciprocité des concessions. Accord explicite et contrôlé.						
8. Phase de conclusion Moment opportun. Respect du processus (sélection/reformulation/conclusion). Résultat obtenu (commande, RV, engagement).						
9. Phase de consolidation Remerciement (confiance ou temps accordé). Orientation et étape suivante. Image positive (homme et entreprise).						
10. Traitement des objections Identification des objections. Prise en compte et traitement appropriés. Validation – contrôle. Ancrage.						

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

AUTO-ÉVALUER SES COMPORTEMENTS

Thèmes	Évaluation					Commentaires
	A	B	C	D	E	
1. Présentation Présentation adaptée. Tenue ajustée.						
2. Expression orale Élocution fluide. Rythme adapté. Intonation variée (relief). Volume juste.						
3. Non-verbal Regard franc. Gestuelle adaptée. Postures synchronisées.						
4. Écoute active Parole client respectée : pas de coupure. Prise de notes sélective. Attention portée au client.						
5. Empathie Compréhension. Adaptabilité. Dialogue réel et harmonieux. Réels échanges.						
6. Attitude positive Dynamisme, enthousiasme. Imagination, créativité. Comportement vivant. Esprit d'initiative.						
7. Crédibilité Assertivité. Cohérence. Pertinence. Force de conviction.						

POUR RÉSUMER

- Dans un contexte de nécessaire aptitude à se remettre en cause, un négociateur commercial doit se doter d'outils d'auto-évaluation de ses techniques et de ses comportements.
- S'agissant des techniques, les compétences à évaluer sont : sa préparation ; sa mise en situation ; son identification ; son diagnostic ; sa proposition ; son argumentation ; sa valorisation ; sa conclusion ; sa consolidation ; son traitement des objections.
- D'un point de vue comportemental, ce sont : sa présentation ; son expression orale ; son non-verbal ; son écoute active ; son empathie ; son attitude positive ; sa crédibilité.

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Module 9

LES SPÉCIFICITÉS DE LA VENTE À DES GRANDS COMPTES

Quelle que soit son importance, tout client mérite le meilleur traitement. Toutefois, l'importance particulière de certains comptes nécessite de mobiliser des approches particulières.

C'est ainsi le cas pour une négociation mettant en jeu plusieurs interlocuteurs, ou encore pour la gestion d'appels d'offres.

Par ailleurs, certains acheteurs mobilisent des tactiques manipulatoires qu'il conviendra de repérer et de déjouer.

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Fiche 44 Les spécificités de l'approche « grands comptes » 157
Fiche 45 Mener une négociation pluri-interlocuteurs 159
Fiche 46 Gérer un rapport de forces déficitaire 162
Fiche 47 Déjouer les tactiques manipulatoires 165
Fiche 48 Traiter un appel d'offres 169

Copyright © 2017 Eyrolles.

LES SPÉCIFICITÉS DE L'APPROCHE « GRANDS COMPTES » 44

Il est difficile de quantifier le seuil entre une entreprise classique et un « grand compte », puisqu'il est variable selon les entreprises ! En revanche, il est possible de qualifier un « grand compte » et d'identifier des comportements et compétences spécifiques.

BÂTIR UNE STRATÉGIE ADAPTÉE

Définir une stratégie grands comptes, c'est pouvoir répondre aux questions suivantes, en fonction des enjeux, des objectifs, du contexte et des interlocuteurs.

- Quelles priorités ? (Les hiérarchiser.)
- Quelle équipe mobiliser ?
- Quelles techniques utiliser ?
- Quelles hypothèses, quelles alternatives, quels scénarios échafauder ?
- Sur quel terrain axer les débats ?
- Quelle durée ? (La rallonger, la raccourcir.)
- Quelles initiatives prendre ?
- Quels types d'accords proposer (complet ou partiel, immédiat ou différé) ?
- Quelles marges de manœuvre ?
- Quelles solutions de repli ?

RADIOGRAPHIER SON COMPTE GRÂCE À LA MATRICE SWOT

C'est aussi construire son SWOT ou plus exactement ses SWOT :

- celui de son entreprise ;

LA NÉGOCIATION « CLASSIQUE » *VERSUS* LA NÉGOCIATION « GRANDS COMPTES »

Négociation classique	Négociation grands comptes
Les objectifs majeurs sont de persuader, convaincre, obtenir l'accord, fidéliser, développer le CA et les marges.	Les enjeux et le périmètre sont beaucoup plus importants.
Les qualités fondamentales requises sont la persuasion, la conviction, le sens tactique.	Des aptitudes supplémentaires sont nécessaires : endurance, recul, planification, préparation (stratégie), compétences managériales.
Autonomie et implication personnelle fortes.	… Mais aussi pilotage en mode projet (mobilisation et animation d'une équipe).
Respect des étapes du cycle de vente.	Gérer un cycle de négociation plus long.
Négocier suppose de mobiliser des moyens au service de l'efficacité (temps, supports, outils).	Les moyens mobilisés sont sensiblement plus importants.
ROI à court terme.	ROI à moyen ou long terme.
Approche ponctuelle (temps + espace).	Approche globale (temps + espace).
Approche site par site (décentralisée).	Approche centralisée.
Échange transactionnel : • centré sur la vente ; • basé sur une dimension tactique ; • contacts en face-à-face pendant l'acte de vente ; • contacts auprès d'acheteurs (repérage du décideur).	Échange relationnel : • centré sur la valeur à long terme ; • basé sur une dimension stratégique ; • contacts continus ; • contacts à tous les niveaux de l'organisation ; • identification d'un processus de décision, de prescription, d'influence.

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

	Arguments	Objections
+ Atouts – – –	– Faiblesses – – –
↑ Opportunités – – –	↓ Risques – – –

MATRICE SWOT

- celui de ses concurrents (grâce au benchmarking) ;
- celui de son prospect ou client.

À partir de ce diagnostic, le KAM (*key account manager*), pourra (devra !) construire son plan d'actions, afin de :

- conforter ses atouts ;
- endiguer ses faiblesses ;
- saisir les opportunités ;
- parer aux risques.

POUR RÉSUMER

- Aborder un « grand compte » (taille plus importante, enjeux plus conséquents, cycle de négociation plus long, périmètre plus large, interlocuteurs plus nombreux…) nécessite des compétences spécifiques telles que : du recul, de l'endurance, le sens de la stratégie, l'aptitude à planifier, un travail en mode projet et des compétences managériales.
- Il convient d'établir une stratégie spécifique intégrant des paramètres liés à l'importance des enjeux et de mobiliser des moyens en conséquence.
- La matrice SWOT est un outil marketing incontournable pour établir un diagnostic externe et interne complet, préalable à la construction d'un plan d'actions performant.

POUR ALLER PLUS LOIN

Patrick David, *La Négociation commerciale en pratique*, Eyrolles, 2015.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

MENER UNE NÉGOCIATION PLURI-INTERLOCUTEURS 45

Tous les conseils dispensés dans le module 4 de cet ouvrage s'appliquent, mais de façon encore plus sensible car il s'agit de collecter/traiter un volume d'informations sensiblement plus important ; d'élaborer une analyse stratégique intégrant les acteurs en présence ; de mener la négociation en méthodologie de conduite de projet ; de se doter d'un tableau de bord spécifique et d'ajuster sa stratégie au moindre élément changeant, c'est-à-dire… en permanence.

AVANT LA NÉGOCIATION

Les objectifs économiques et techniques se déterminent par rapport à la politique de l'entreprise, et dans un souci de rentabilité et d'image. Exploitez les occasions qui, en dehors du face-à-face de la négociation, vous permettent d'avoir des entretiens et de mieux appréhender vos interlocuteurs.

Si vous êtes deux vendeurs face à plusieurs acheteurs, il est indispensable de prévoir les rôles : observateur, orateur, technicien et son espace de parole. Si vous êtes trois ou quatre, il sera encore plus important de déterminer les rôles et les interventions orales ou gestuelles de chacun. Prévoyez également de vous placer dans la mesure du possible en face de votre homologue acheteur. Surtout, évitez toute modification pendant l'entretien de négociation sans concertation préalable.

Bien évaluer les zones à risques contribue à la réussite de l'accord. N'oubliez pas que celui qui achète n'est pas forcément celui qui décide. Entre les acheteurs, les intérêts peuvent diverger et constituer des conflits latents qui peuvent jaillir pendant l'entretien. N'hésitez pas à demander à votre « allié », si vous en avez un, des renseignements sur les personnes que vous allez rencontrer. Cela peut vous aider à mieux vous préparer.

Réfléchissez systématiquement aux intérêts des interlocuteurs que vous allez rencontrer, ne serait-ce que par leurs fonctions, de manière à orienter votre communication et à leur apporter les arguments spécifiques.

Préparez une grille qui aura valeur de « tableau de bord », en remplissant les cases suivantes :

- acteur ou catégorie d'acteur ;
- enjeux (gains/perte à s'investir dans le projet) ;
- position (facilitant, confrontant, indifférent) ;
- objectifs (extraits des FBO) ;
- source(s) de pouvoir ;
- contraintes/ressources (coût-délai-qualité) ;
- rôle joué dans ce collectif ;
- position en stratégie des alliés.

PENDANT LA NÉGOCIATION

Dans tous les cas de figure

Identifiez trois types d'acteurs (d'après J.-P. Boutinet, *Anthropologie du projet*, PUF, 2012).

- *Les acteurs facilitants*, qui cherchent à soutenir votre action dans le projet. « Ces acteurs sont des personnes ressources pour l'équipe de pilotage, par les aides et conseils qu'ils prodiguent. »
- *Les acteurs indifférents*, qui se placent toujours en retrait, n'ont pas d'avis sur votre action mais ne l'entravent pas. « Ces acteurs dans certains cas constituent une force d'inertie gênante, voire inhibitrice pour les acteurs périphériques, et décourageante pour l'équipe pilote. »

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

- *Les acteurs confrontants*, qui critiquent tout et tout le monde. Ce sont de véritables « râleurs professionnels » et des « poils à gratter » du projet. « Ils représentent pour ce dernier des personnes exigeantes, permettant de façon paradoxale dans un certain nombre de cas une avancée décisive. »

En cas de situation imprévue

Imaginons par exemple que vous ayez rendez-vous avec monsieur Martin, et que vous vous retrouviez introduit dans une salle de réunion où six interlocuteurs inconnus vous attendent, installés avec leurs documents. L'un d'entre eux s'adresse à vous en ces termes : « Bienvenue monsieur, nous vous écoutons ! » Répondre à cette invitation en mettant en place d'emblée la méthodologie de mise en situation abordée dans le module 5 de cet ouvrage n'est plus adapté, car un préalable est indispensable : un tour de table guidé. (« Merci monsieur de l'intérêt que vous portez à cet entretien, puis-je me permettre, en préalable, de vous demander à tour de rôle de bien vouloir vous présenter en indiquant également vos fonctions respectives, et si vous le voulez bien, vos attentes au regard de notre entretien ? »)

Cette démarche vous permettra non seulement d'obtenir des informations précieuses, mais de vous mettre en confort et de surcroît, de repérer la typologie comportementale de vos interlocuteurs (conseil additionnel : si vous obtenez les cartes de visite de vos interlocuteurs, disposez-les devant vous selon la position géographique des participants.)

Conseils

Adaptez-vous !

Repérez tout de suite le leader, le technicien, votre allié.

Montrez-vous positif.

Observez celui qui vous répond tout en faisant très attention à celui qui prend des notes car il peut jouer la mouche du coche.

Englobez l'assistance du regard, chacun d'entre eux doit voir le vôtre plusieurs fois au cours de l'entretien, ne laissez personne de côté.

Ne laissez pas le ton monter, ni les acheteurs vous emmener sur le « champ de bataille » ; personne n'aurait réellement à y gagner quelque chose.

Pas de riposte psychologique, maintenez votre cap comme un bon navigateur qui a préparé sa route afin d'atteindre son but.

Appliquez les enseignements du module 2 de cet ouvrage.

En cas de tension voire de conflit entre deux de vos interlocuteurs, ne prenez pas partie, ne soyez pas interventionniste, ou si vous devez le faire, faites-le en mode médiation (« il y a au moins un point sur lequel nous sommes tous d'accord… »).

APRÈS LA NÉGOCIATION

Respectez vos engagements.

Laissez passer du temps et reprenez à l'occasion contact avec votre interlocuteur principal pour lui donner des informations utiles (sans contrepartie immédiate) qui lui serviront à progresser et à se faire valoir. Ne l'étouffez pas par votre assiduité. Cela vous permettra d'établir une relation durable.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

POUR RÉSUMER

• Négocier face à plusieurs interlocuteurs nécessite un savoir-faire et des comportements adaptés.

• Cela passe par une préparation stratégique accrue intégrant une collecte d'informations plus pointue, prenant en compte notamment la spécificité des interlocuteurs rencontrés, mais aussi un pilotage en mode projet, un tableau de suivi spécifique et l'anticipation d'un possible changement de stratégie.

• Venir à plusieurs nécessite de prévoir la répartition des rôles et des postures.

• Il convient également, avant l'entretien, d'évaluer les zones à risques, de réfléchir aux intérêts respectifs des participants et de se doter d'un tableau de bord adapté.

• L'effet de surprise d'un groupe d'interlocuteurs inconnus doit se gérer par un tour de table « guidé », préalable à toute discussion.

• Il est important de repérer les acteurs facilitants (soutien), indifférents (force d'inertie) et confrontants (frein ou accélérateur du projet).

• S'adapter de façon positive, réguler, fédérer sont des comportements adaptés. En cas de tension, prendre du recul et si intervention il doit y avoir, la mener en mode « médiation ».

POUR ALLER PLUS LOIN

Patrick David, *La Négociation commerciale en pratique*, Eyrolles, 2015.

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

46 GÉRER UN RAPPORT DE FORCES DÉFICITAIRE

De nombreux acheteurs professionnels, avant de recevoir un nouveau fournisseur, s'informent du chiffre d'affaires de l'entreprise qu'ils s'empressent de diviser par le montant représenté par le potentiel de commandes ; ils déterminent ainsi l'indice de dépendance. C'est dire l'importance du rapport de forces dans une négociation. Toutefois, même s'il est évident qu'une PME est moins vulnérable lorsque son chiffre d'affaires est réparti sur un nombre conséquent de clients, il ne faut pas condamner pour autant celles dont ce chiffre repose sur quelques « locomotives ». Alors, comment fidéliser ses plus grands clients, comment défendre ses marges et ses positions dans un contexte où le rapport de forces est déficitaire ?

LE DANGER D'UN « GRAND CLIENT » EN POSITION DE FORCE

Dans une configuration où le dirigeant laisse un grand client prendre conscience de sa position de force dans les relations acheteur/vendeur, les conséquences pourront être les suivantes :

- le client va accroître son niveau d'exigence et réclamer de plus en plus d'avantages ;
- il aura tendance à considérer tous ces avantages et privilèges qui lui sont consentis (s'ils ne sont pas valorisés) comme un dû ;
- il peut considérer son fournisseur comme un sous-traitant et dicter ses conditions voire s'immiscer dans sa gestion ;
- l'asymétrie des pouvoirs entre le client (donneur d'ordres) et le fournisseur (« offreur » de produits et de services) va être déséquilibrée au point de constituer une réelle menace pour les marges du fournisseur qui peut s'en trouver affaibli.

JUSQU'OÙ ALLER DANS LES CONCESSIONS ACCORDÉES ?

Même s'il est de bon ton de considérer que tous les clients sont égaux, qu'il n'y a pas de petits clients, il n'est pas choquant d'accorder à son plus grand client des égards particuliers. Pour preuve, la multiplication des cartes Privilège, Gold, First Class, VIP ou Premium destinées à choyer ses meilleurs clients.

Alors, jusqu'où aller ? C'est une question de seuil, et c'est à chaque responsable commercial de se fixer ses limites et de s'y tenir. En effet, il n'y a pas de réponse universelle, tout dépend des opportunités ou des risques du marché, de son positionnement par rapport à la concurrence. Une fois que ce seuil est atteint, il faudra savoir dire « stop ! ». Et pour cela il existe des garde-fous comme le prix marché, surtout s'il est étayé par une décomposition du prix attestant de coûts incompressibles (les concurrents se heurteront aux mêmes contraintes !). Observons que ce n'est pas parce qu'un fournisseur dit « stop » que la rupture sera consommée ! Il peut s'agir d'un acheteur qui exerce une pression destinée à s'assurer des meilleures conditions.

Pour déterminer le juste niveau de remises ou de concessions et par conséquent le seuil de rupture, le commercial peut utiliser le SWOT. Il pourra ainsi considérer d'un côté ses forces et ses opportunités, et de l'autre ses faiblesses et ses risques.

La figure page suivante présente un exemple de SWOT d'un fournisseur vis-à-vis d'un client « lourd ». Si, de façon réductrice, on considère que l'on trouve à droite de ce tableau des motifs de crainte, on constate à gauche matière à être

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

optimiste et une réelle incitation à défendre ses marges.

COMMENT NE PAS CÉDER SUR SES MARGES ?

Il ne faut pas céder à la pression d'acheteurs qui demandent une décomposition détaillée du prix (matière, main-d'œuvre, conditionnement, transport) ; c'est comme s'ils vous demandaient votre marge ! Leur objectif est de repérer les surcoûts et d'exiger une rétrocession de la différence… **(▶ la fiche 35 sur la manière de défendre ses marges.)**

Il faut également savoir se « séparer » d'un chiffre d'affaires qui n'est pas en rapport direct avec son cœur de métier (prestations périphériques, par exemple le transport).

Il est possible de diversifier ses interlocuteurs pour avoir des appuis moins mobilisés par le prix. Il s'agit pour cela de bien comprendre les rôles de tous les acteurs directs et indirects, puis d'imaginer les objectifs de chacun :

- les prescripteurs : ils définissent le besoin ;
- les utilisateurs : ils sont souvent consultés ;
- les conseillers : ils ont un pouvoir d'influence ;
- les négociateurs : ils sont les interlocuteurs privilégiés des fournisseurs ;
- les juristes : ils rédigent le contrat ;
- les financiers : ils analysent l'impact de l'achat ;
- le décideur : il exerce un rôle d'arbitrage ;
- le signataire : on ne le rencontrera peut-être jamais ;
- les influenceurs indirects : les concurrents, les autres services du fournisseur, les clients de nos clients.

Ne pas oublier d'intégrer le poste « conditions de règlement » dans le périmètre de négociation.

Ne pas tomber dans le piège de « on coupe la poire en deux ». L'acheteur mesure l'importance des concessions qu'il obtient en fonction de la difficulté qu'il rencontre à les obtenir.

Vous pouvez être plus cher si vous êtes capable de livrer dans un délai plus rapide et que celui-ci est une composante majeure.

Conclure vite n'est pas toujours la meilleure tactique car l'urgence exerce une pression croissante sur le client et non sur le fournisseur, et cette pression va réduire les exigences du client. Bien entendu, d'autres paramètres (la pression d'un concurrent, par exemple) peuvent nécessiter une tactique inverse et inciter à conclure rapidement.

Forces • *Réactivité.* • *Capital confiance.* • *Maîtrise du dossier.* • *Qualité des relations.*	**Faiblesses** • *Marges réduites.*
Opportunités • *Développement lié aux propositions réalisées.* • *Position privilégiée pour capter les opportunités.*	**Risques** • *Vulnérabilité liée au niveau de dépendance.* • *Cible privilégiée des concurrents.*

EXEMPLE DE SWOT

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

COMMENT FIDÉLISER UN GRAND CLIENT ?

Il s'agit ni plus ni moins pour un fournisseur de se rendre incontournable !

- Par une réalisation irréprochable des produits ou services exécutés, par un strict respect voire un dépassement du cahier des charges.
- Par une hyperréactivité. Ainsi chaque appel, chaque courrier, chaque demande émanant d'un tel client devient de fait prioritaire. Il s'agit donc d'une vraie disponibilité, d'une vraie proximité.
- Par un comportement à la fois rigoureux et flexible, et ce dans une juste proportion car l'excès de rigueur (rigidité) et l'excès de flexibilité (laxisme) seront préjudiciables.
- En capitalisant sur ses atouts. Ainsi, l'un d'entre eux est la parfaite connaissance de son client (sa culture, son organisation, ses spécificités, ses usages, etc.).
- En fondant ses relations sur de multiples interlocuteurs pour s'appuyer sur de véritables « supporteurs » qui exerceront en interne consciemment ou inconsciemment une influence positive sur le ou les décideurs.
- Par un comportement proactif. En effet, la réactivité est nécessaire mais insuffisante dans un contexte aussi spécifique. Un fournisseur leader se doit d'être force d'anticipation, d'être force de proposition. On ne peut être leader et suiveur !
- Par un comportement novateur, créatif, imaginatif. Il s'agit d'inventer de nouveaux produits, de nouveaux services, de nouveaux développements. Ceux-ci seront acceptés ou refusés mais même dans ce dernier cas il en restera toujours une image de fournisseur-entrepreneur…
- Par un comportement facilitateur. Assister son client en lui offrant des prestations de confort que ne pourront peut-être pas se permettre les concurrents.

Pour terminer sur une note optimiste, observons que si un client accepte de confier à un fournisseur des commandes représentant une part aussi significative de son chiffre d'affaires, c'est qu'il y trouve aussi son compte…

POUR RÉSUMER

- Disposer dans son portefeuille commercial d'un « grand client », dont le volume d'affaires représente un pourcentage important du chiffre d'affaires de l'entreprise représente un risque de dépendance, lequel peut se traduire par un niveau d'exigence conséquent, au point de considérer son fournisseur comme un sous-traitant !
- Il est donc nécessaire de réaliser un SWOT et d'en tirer les enseignements pour définir sa stratégie.
- Pour défendre ses marges, il est nécessaire, notamment : de résister à la pression, de savoir se séparer de chiffres d'affaires périphériques si nécessaire, et de diversifier ses interlocuteurs.
- Et pour fidéliser un grand client : respecter à la lettre le cahier des charges et les engagements pris ; être hyperréactif ; capitaliser sur ses atouts ; être pro-actif, imaginatif, novateur et facilitateur.

POUR ALLER PLUS LOIN

Patrick David, *La Négociation commerciale en pratique*, Eyrolles, 2015.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

DÉJOUER LES TACTIQUES MANIPULATOIRES 47

Même si nous sommes convaincus qu'une bonne négociation se construit avec deux acteurs animés d'un désir de solution gagnant-gagnant, il ne faut pas en déduire pour autant que cette noble conception est universelle ! Ainsi, parmi la panoplie de tactiques mobilisées par les acheteurs, certaines sont tout à fait manipulatoires.

INVENTAIRE DES PRINCIPALES TACTIQUES MANIPULATOIRES

Le faux pivot (ou retournement)

Il s'agit d'entraîner son fournisseur à négocier sur des objectifs totalement secondaires (voire factices !), lesquels sont montés en épingle. Après avoir rendu la position du fournisseur inextricable et mesuré son embarras, l'acheteur va finalement (et volontairement) céder pour pouvoir être beaucoup plus exigeant sur son objectif principal, abordé ensuite.

Cette tactique est redoutablement efficace. Toutefois l'acheteur (démasqué) peut perdre sa crédibilité. L'acheteur peut se faire prendre à son propre jeu si c'est le fournisseur qui cède volontairement pour être plus rigoureux ensuite.

Le point par point (ou saucissonnage)

Cela consiste à décomposer un produit en de multiples sous-ensembles et à négocier une remise ou un effort commercial pour chacun de ces sous-ensembles. Le fournisseur non avisé ne se rendra pas compte que la somme de ces petites remises représentera une concession commerciale énorme, voire insupportable (au-delà du seuil de marge ! C'est donc une vente à perte !).

Il s'agit donc pour un bon négociateur d'intégrer l'ensemble des éléments de négociation pour :

- défendre sa marge ;
- ne pas négocier plusieurs fois (une fois pour le « principal » puis une [ou plusieurs] fois pour les accessoires).

Les services associés doivent donc être compris dans la négociation.

L'élargissement fictif du périmètre

Cette tactique consiste à sortir du strict cadre initial pour développer les enjeux, amplifier l'importance de la négociation et mettre ainsi le fournisseur dans des dispositions de plus grande générosité (appâté par des perspectives aléatoires voire fausses).

Cette tactique d'achat peut être manipulatoire si l'élargissement est factice, mais très positive si l'élargissement est réel et fondé. Faire preuve de discernement et collecter quelques garanties sera nécessaire au fournisseur.

L'offre concurrente hypothétique idéale

L'acheteur va solliciter différentes offres, organiser ces offres en différents postes et repérer pour chaque compétiteur le ou les postes où son positionnement est optimal. Il va ensuite négocier à partir d'une offre artificielle composée des meilleurs postes émanant non pas d'un mais de plusieurs concurrents, offre qu'il appellera « prix du marché ».

La question relative à l'auteur d'une telle offre s'impose, l'acheteur ne pouvant par définition répondre trahira ainsi sa supercherie… et si le commercial connaît bien son marché il ne se laissera pas abuser.

La situation provisoire ou exceptionnelle

Il s'agit pour l'acheteur de négocier des conditions particulières exceptionnelles :

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

- Ces conditions seront négociées pour une première affaire, mais seront réclamées pour les suivantes !
- Une tranche de remise quantitative correspondant à un volume très supérieur ; le temps d'une montée en puissance qui ne viendra peut-être jamais !
- Contre une promesse de traiter d'autres affaires qui se traiteront peut-être avec d'autres compétiteurs !

L'expérience montre que ce qui est provisoire peut devenir définitif et que ce qui peut être fait une fois fait office de précédent et peut être perpétué.

Donc : ne pas payer pour voir… mais après avoir vu !

Les quatre marches

	Pour soi	Pour l'autre
Marche 1	Solution idéale mais irréaliste	Inacceptable (dramatique)
Marche 2	Excellente	Acceptable
Marche 3	Acceptable	Excellente
Marche 4	Inacceptable (dramatique)	Solution idéale mais irréaliste

Le négociateur présente d'abord la marche 4 comme solution de pure forme mais d'emblée éliminée (parce que irréaliste).

Le négociateur profitera de la déstabilisation provoquée pour détruire par une argumentation négative la marche 3.

Il présentera ensuite la marche 1 qui sera éliminée pour les mêmes raisons que la marche 4.

Puis il argumentera de façon positive la marche 2 qu'il présentera comme un vrai compromis.

Un commercial qui connaît cette tactique peut l'inverser !

Le bon et le méchant

Ledit « méchant » positionne l'entretien de façon offensive et déstabilisante sans craindre la rupture. Le « bon » se positionne spécieusement en « allié » compréhensif et obtiendra par sa flexibilité des concessions importantes.

Cette tactique de déstabilisation a plusieurs variantes.

- Les deux acheteurs sont présents en même temps ou se succèdent.
- Il peut aussi y avoir plusieurs « méchants » (le méchant financier, le méchant qualiticien, le méchant juriste, etc.) mais un seul « bon ».

Un commercial avisé résistera à la pression du « méchant » et restera vigilant face à la bienveillance du « bon » !

LA MANIPULATION COMPORTEMENTALE

Nous avons vu dans le module 2 de cet ouvrage qu'il convenait de prendre en compte la typologie comportementale de son interlocuteur et de s'y adapter… Cependant, certains acheteurs manipulateurs vont utiliser de façon manipulatoire la méthode et avoir recours successivement aux quatre familles comportementales, et ce, dans un ordre parfaitement calculé et prémédité (voir tableau page suivante) !

Alors comment gérer un acheteur caméléon ? En étant commercial caméléon !

Autrement dit, en s'adaptant à chaque changement de comportement de son interlocuteur.

- S'il est jaune : être convivial, établir une relation… puis recentrer.
- S'il devient vert : l'accompagner sur le terrain des valeurs partagées tout en restant vigilant au regard de sa bienveillance.

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Étape	Couleur	Comportement de l'acheteur	Effet sur le commercial
1	JAUNE	Il accueille son fournisseur de manière extrêmement conviviale et décontractée, semblant ne pas être préparé et faisant de nombreuses digressions…	Le commercial a le sentiment que la négociation va être « cool » et peut perdre de sa vigilance…
2	VERT	Il introduit dans la discussion de vraies valeurs, parle de partenariat, il fait preuve d'empathie et d'une réelle bienveillance.	Le commercial se sent de plus en plus à l'aise et va se découvrir encore davantage, donnant de nombreuses informations en se sentant en totale confiance…
3	BLEU	Au moment de la phase « valorisation », il se munit de documents précis, détaillés, et les utilise comme supports d'une exigence extrême…	Le commercial est surpris et réalise qu'il a sous-estimé l'acheteur, ou du moins sa préparation…
4	ROUGE	En position de force, l'acheteur multiplie les objections, s'appuyant sur les informations facilement obtenues en début d'entretien, il met de la pression jusqu'à dicter ses conditions…	Le commercial est déstabilisé, il est sur la défensive et subit…

- S'il devient bleu : répondre présent à ses exigences de détails, de preuves, de précisions.
- S'il devient rouge : être capable de relever ses défis sans être confrontant, lui proposer des solutions alternatives…

UN « GUET-APENS » : L'APPEL D'OFFRES À ENCHÈRES INVERSÉES

Voilà une « invention » de certains services achats pour obtenir de meilleures conditions de la part des fournisseurs… En quoi cela consiste-t-il ?

Deux principaux cas de figure.

- *Les enchères inversées sur le Net :* le donneur d'ordres confie un login aux fournisseurs pressentis et ouvre une fenêtre de consultation (par exemple, de 10 heures à 16 heures) pour remettre leur meilleure offre. L'acheteur indique les meilleurs prix reçus, incitant les autres compétiteurs à surenchérir (ou plutôt dans ce cas à « sous-enchérir » !). À l'issue de la consultation, l'acheteur répartit ses commandes.
- *Les enchères inversées physiques :* le donneur d'ordres convoque les fournisseurs choisis et les reçoit dans une même salle, en même temps (!), et présente ses besoins et son cahier des charges. Puis, poste par poste, il attribue ses ordres au mieux-offrant, faisant préalablement baisser les prix, à l'opposé d'un commissaire-priseur qui les fait monter !

On pourrait considérer qu'une telle démarche est d'une efficacité absolue pour l'acheteur, et affirmer qu'il ne peut que gagner ! C'est en fait loin d'être le cas, notamment pour les raisons suivantes.

- Un fournisseur choisira peut-être d'aller moins loin dans l'attribution de remises en présence de ses concurrents directs (pour ne pas divulguer l'importance de sa marge de manœuvre) qu'il ne le ferait seul, face à son client.
- Le risque de défaillance d'un fournisseur qui se sera laissé griser par l'enjeu et se sera spontanément engagé sur un lot, pour s'apercevoir ensuite, après analyse détaillée, qu'économiquement l'affaire traitée n'est pas

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

viable. Il va donc se désengager après avoir tout tenté en interne, ce qui signifie qu'un temps précieux se sera écoulé, et le délai de fabrication s'en trouvera affecté. L'acheteur, à n'en pas douter, lorsqu'il apprendra le retrait du fournisseur défaillant, le déréférencera, mais il devra faire face à une situation pour le moins délicate : en effet, en devant confier ce lot devenu vacant à un autre fournisseur, il devra le payer au prix fort (l'impact de l'urgence), ou pire, si le délai est devenu irréalisable, assumer un retard de livraison auprès du client final !

CONSEILS

Se méfier d'un interlocuteur qui multiplie les « pour être franc… », « en toute transparence… », « honnêtement ceci ou cela… », « faites-moi confiance… ».

En cas de doute sur les propos de votre interlocuteur, multiplier les questions d'approfondissement (« mais encore... », « plus précisément », « avez-vous quantifié ? »). Et si l'interlocuteur ne fait qu'esquiver et détourner le regard… les doutes seront vraisemblablement fondés !

POUR RÉSUMER

- Certains acheteurs ne sont pas animés du « gagnant/gagnant » mais du « gagnant/perdant » et, pour parvenir à leurs fins, n'hésitent pas à utiliser des tactiques manipulatoires…
- Parmi celles-ci, on peut relever : le faux pivot, le point par point, l'élargissement fictif du périmètre, l'offre concurrente hypothétique idéale, la situation provisoire ou exceptionnelle, les quatre marches ou encore « le bon et le méchant »…
- Un acheteur manipulateur pourra aussi adopter un comportement calculé en utilisant à tour de rôle les quatre typologies comportementales dans l'ordre suivant : jaune, vert, bleu puis rouge.
- L'appel d'offres à enchères inversées consiste à soumissionner en même temps que ses concurrents devant l'acheteur qui accordera le lot concerné au moins-disant, tactique qui semble laisser la part belle à l'acheteur, ce qui n'est pas toujours vérifié !
- Quelle que soit l'origine de ses doutes, un commercial averti multipliera les questions d'approfondissement et redoublera de vigilance…

POUR ALLER PLUS LOIN

Patrick David, *La Négociation commerciale en pratique*, Eyrolles, 2015.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

TRAITER UN APPEL D'OFFRES 48

Gérer un appel d'offres, c'est le qualifier, et pour ce faire être capable (là encore) de se poser des questions dont les réponses seront déterminantes pour prendre les bonnes décisions : soumissionner ou ne pas soumissionner (« go » ou « no go »). Il est également opportun de prendre en compte les spécificités des marchés publics.

EN AMONT : LES BONNES QUESTIONS À SE POSER

Des questions sur le contexte

Dans quel contexte s'inscrit le projet qui est l'objet de l'appel d'offres ? Qui en est l'initiateur ?

Des projets semblables ont-ils déjà été réalisés ? Par quels fournisseurs ? S'agit-il d'un projet stratégique ?

S'inscrit-il dans un projet plus large ?

Des questions sur la description du projet

Quelle est l'organisation du projet ?

Qui sont les intervenants intéressés ? (Réseau de prise de décision.)

Quelle procédure ?

Qui finance ? Doit-on proposer un montage financier ?

Existe-t-il un cahier des charges ? Qui l'a rédigé ? Son élaboration a-t-elle été faite avec certains fournisseurs ?

Qui sont les concurrents ?

Quelles sont les performances à prévoir du système attendu ?

Quelles en sont les fonctionnalités ?

Quelles en sont les contraintes ?

Qui peut-on rencontrer, afin de recueillir des informations ?

Quels sont les critères de décision ?

DÉFINIR LES CRITÈRES DE QUALIFICATION

- Les enjeux (gains potentiels à court, moyen et long terme).
- Les coûts (financiers et temporels).
- Les risques (économiques, commerciaux…).
- Les chances de réussite.

C'est à partir de ce scoring que se prendra la décision d'investir ou non.

Un bon score se traduira naturellement par un « go ». Mais un mauvais score ne se traduira pas nécessairement par un « no go » ! En effet, il est possible de pressentir le succès annoncé de son concurrent dès la lecture de l'appel d'offres et pour autant décider de soumissionner pour affaiblir ses marges, par exemple !

Les critères de qualification

		– 2	– 1	0	+ 1	+ 2	
Enjeux =	Faibles						Forts
Coûts =	Élevés						Faibles
Risques =	Importants						Faibles
Chances =	Faibles						Importantes

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

LES SPÉCIFICITÉS DES MARCHÉS PUBLICS

Il est aujourd'hui indispensable pour un responsable commercial de maîtriser le processus des marchés publics. D'abord, parce que ceux-ci occupent une place croissante dans l'économie. Ensuite, parce que appréhender ces marchés permet au commercial de mieux cerner les logiques des marchés grands comptes privés. Enfin, parce que les logiques commerciales, mises en adéquation avec le contexte public, permettent aux commerciaux d'être les plus compétitifs sur ces marchés.

La pratique commerciale des marchés publics renforce les qualités nécessaires à la performance sur les marchés grands comptes

Elle permet de mieux maîtriser les impératifs chronologiques et d'être plus rigoureux. La réglementation des marchés publics, principalement décrite dans le *Code des marchés publics* du 1er septembre 2006, est particulièrement pointilleuse sur les respects de règles liées aux documents à fournir et délais à respecter. Souvent perçues comme des menaces ou des contraintes dirigées contre les entreprises, ces règles ont, en réalité, pour objet d'installer un milieu concurrentiel qui va permettre à chaque candidat d'avoir une chance de remporter le marché.

La pratique commerciale des marchés publics permet d'être plus performant dans la réponse d'appels d'offres privés

Les grands groupes privés pratiquent de plus en plus des ventes avec système d'appels d'offres qui copient les dispositions de la pratique des marchés publics. Connaître les marchés publics est donc un avantage considérable pour les commerciaux qui voudraient mieux maîtriser les arcanes de la vente complexe dans ces circonstances, et même pour ceux qui n'envisageraient pas de travailler avec des clients publics.

La pratique commerciale des marchés publics permet de distinguer les acteurs privés des acteurs publics

Une bonne connaissance des acteurs publics, qu'un commercial est susceptible de rencontrer durant son activité, peut lui permettre d'éviter de commettre des erreurs lourdes de conséquences pour son entreprise. En effet, un non-respect des procédures publiques et la signature d'un contrat privé classique dans un contexte ne le permettant pas peuvent aboutir à l'annulation pure et simple de ce dernier, avec des conséquences financières aisées à imaginer.

On peut citer, à titre d'exemple, la nécessité qu'il y a à distinguer les Établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC) des Établissements publics à caractère administratif (EPA), les services décentralisés des services déconcentrés, ou l'implication de la notion de sécurité nationale sur la mise en place d'appels d'offres.

QUELQUES CONSEILS

Ne pas attendre la publication des appels d'offres pour mettre en place une solution. Au contraire, il faut s'efforcer de rencontrer les services émetteurs de futurs marchés afin de pouvoir préparer une offre le plus tôt possible. La mise en place d'une veille opérationnelle effective prend, dans ce contexte, encore plus de sens.

Se familiariser avec l'organisation des entités publiques. On pense notamment aux organes publics locaux qui sont l'émanation d'élections

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

politiques comme les conseils régionaux, les conseils généraux et les conseils municipaux. Il est impératif de bien cerner les missions respectives des fonctionnaires et des élus.

Développer une connaissance progressive des textes et de la jurisprudence principale encadrant les marchés publics, afin d'améliorer sa culture des appels d'offres et pouvoir ainsi être de plus en plus en confiance dans l'élaboration des réponses à ces marchés.

POUR RÉSUMER

- Gérer un appel d'offres, c'est avant tout peser les opportunités et les risques pour décider de soumissionner ou non.
- Pour ce faire, il convient de se poser les bonnes questions sur l'organisation, les intervenants, les procédures, le financement, le cahier des charges, les concurrents, les critères de décision…
- Il est indispensable de mesurer en amont et de tracer sur une grille de scoring : les enjeux, les coûts, les risques et les chances de réussite. C'est le score obtenu qui déterminera le « go » ou le « no go ».
- Il convient également de prendre en compte les spécificités des marchés publics : maîtrise des impératifs chronologiques, connaissance de la réglementation, connaissance des acteurs publics, distinction des établissements publics (ex. : EPIC, EPA…), anticipation, par un travail d'influence bien en amont de la publication.

POUR ALLER PLUS LOIN

Patrick David, *La Négociation commerciale en pratique*, Eyrolles, 2015.

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Copyright © 2017 Eyrolles.

Module 10

LA DIMENSION MANAGÉRIALE

Certains commerciaux se voient confier, en plus du développement de leur portefeuille d'affaires, l'animation d'une équipe d'autres commerciaux. Il s'agit donc pour eux de passer du « bien faire » au « bien faire faire ».

Cette responsabilité supplémentaire requiert des compétences, savoir-faire et techniques complémentaires.

Ainsi le manager commercial devra-t-il savoir recruter, intégrer, orienter et suivre l'activité de ses collaborateurs. Mais il devra également les motiver, animer une équipe, piloter des réunions et des entretiens individuels, former, savoir déléguer…

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Fiche 49	Les rôles et missions du commercial manager	175
Fiche 50	Établir un diagnostic de situation	177
Fiche 51	Orienter et suivre l'activité de son équipe	180
Fiche 52	Recruter un nouveau collaborateur	182
Fiche 53	Intégrer un nouvel équiper	185
Fiche 54	Motiver et animer son équipe	187
Fiche 55	Piloter ses réunions commerciales	190
Fiche 56	Accompagner ses équipes sur le terrain	193
Fiche 57	Piloter ses entretiens individuels	196
Fiche 58	Savoir déléguer	200

Copyright © 2017 Eyrolles.

LES RÔLES ET MISSIONS DU MANAGER COMMERCIAL 49

Un commercial qui se voit confier la responsabilité d'encadrer d'autres commerciaux doit s'approprier de nouvelles compétences, car « bien vendre » est une chose, mais « bien faire vendre » nécessite un savoir-faire supplémentaire, notamment en termes de pédagogie, d'animation, d'organisation et de stratégie.

LES RÔLES DU MANAGER COMMERCIAL

- Assurer la réalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs.
- Relayer la stratégie de l'entreprise.
- Optimiser la productivité de son équipe.
- Développer les compétences et motivations.
- Être force d'information et de proposition.
- Rechercher la satisfaction interne et externe.
- Valoriser l'image et la culture de l'entreprise.

LES MISSIONS DU MANAGER COMMERCIAL

Missions	Outils
Recruter	Définition de poste
	Annonce
	Analyse de CV et lettre de motivation
	Entretien collectif
	Entretien individuel
Intégrer	Plan d'intégration
	Entretiens et bilans intermédiaires
	Immersion
	Tutorat
Former	Formation interne
	Formation externe
	Transversalité
	Coaching
Animer, stimuler, motiver	Objectifs
	Accompagnement
	Entretiens
	Réunions
	Challenge
	Formation
	Rémunération
	Délégation
Suivre, contrôler	Tableau de bord
	Plan d'action
Promouvoir, faire évoluer	Délégation
	Intérim
	Pilotage de projet
	Entretien annuel d'appréciation

LES PRINCIPAUX ATOUTS REQUIS

Compétences personnelles	Conscience de soi
	Confiance en soi
	Maîtrise de soi
	Conscience professionnelle
	Adaptabilité
	Innovation
	Courage
Compétences sociales	Empathie
	Assertivité
	Leadership
	Relation d'aide
	Générosité
	Exemplarité

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Compétences en communication	Conscience de soi
	Ouverture à l'autre
	Écoute
	Écoute du non-verbal
	Congruence
	Synchronisation
	Écoute active
	Positivisme

QUELQUES CONSEILS

Ne vous érigez pas en « modèle », mais soyez exemplaire. Être exemplaire ne signifie pas pour autant ne pas avoir le droit à l'erreur… L'important est de savoir gérer ses erreurs en les reconnaissant et en mettant en place des actions correctives.

Prenez du plaisir à manager comme vous prenez du plaisir à négocier. Manifestez de la reconnaissance à chacun de vos collaborateurs, mais de façon différenciée : le « rouge » pour ses performances, le « jaune » pour sa personne, le « vert » pour sa contribution à l'équipe, le « bleu » pour son professionnalisme.

POUR RÉSUMER

- Il y a une différence entre « bien vendre » et « bien faire vendre » !
- Les rôles du manager commercial sont les suivants : atteinte des objectifs quantitatifs et qualitatifs, relais de la stratégie d'entreprise, optimisation de la productivité, développement des compétences et motivation de ses collaborateurs, être force de proposition, gestion de la communication, recherche de la satisfaction interne et externe, valorisation de l'image et de la culture de l'entreprise.
- Ses missions de management sont le recrutement, l'intégration, la formation, l'animation, l'orientation et le suivi de l'activité, la promotion de ses collaborateurs.
- Il doit pour cela mobiliser des compétences personnelles, sociales et de communication.

POUR ALLER PLUS LOIN

Brigitte Boussuat, Jean-Marie Lagache et Patrick David, *Manager avec les couleurs : l'humain au cœur du management opérationnel*, Dunod, 2013.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

ÉTABLIR UN DIAGNOSTIC DE SITUATION 50

Pour piloter son équipe, un manager commercial a besoin de faire un état des lieux permettant de faire un point non seulement sur ses résultats et son activité mentionnés dans son tableau de bord, mais aussi sur son marché, et surtout sur ses ressources humaines, c'est-à-dire son équipe. Ce point, indispensable lors de sa prise de fonction, doit être actualisé régulièrement (pour ne pas être frappé d'obsolescence) et donner lieu à l'élaboration de plans d'actions.

LA MATRICE SWOT

Utilisée en marketing, la matrice SWOT (*strenghts*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*) est tout à fait appropriée pour dresser un état des lieux. Le tableau ci-après en présente un exemple d'application.

LE SUIVI PERSONNEL DES COLLABORATEURS

Bien connaître son équipe et chacun de ses membres est indispensable.

Ci-après, un exemple de suivi individuel. Ce tableau peut être avantageusement complété par un « mini-SWOT » individuel.

LES PLANS D'ACTIONS

L'exploitation logique de ces deux outils est l'élaboration de plans d'actions :

- un plan d'actions collectif à partir du SWOT, pour perpétuer et consolider les forces et endiguer les faiblesses (formation, planning de réunions, d'accompagnement, trainings, actions d'animation…) ;

Exemple d'application de la matrice SWOT

Forces	Faiblesses
Résultats en CA conformes aux objectifs (103 % de l'objectif) Bon taux de fidélisation (95 % de taux de renouvellement des comptes contractualisés) Découpage de secteurs équilibré (portefeuilles homogènes selon indice Insee) Bon état d'esprit, équipe soudée (aucun conflit interne) Faible turnover (ancienneté moyenne > 6 ans) Peu de litiges (< 0,5 litige/homme/mois) Bon taux de concrétisation des propositions commerciales (38 % des devis concrétisés) (…)	Deux commerciaux *low performers* (Dupont et Duval à < 80 % de l'objectif CA) Démission d'une assistante commerciale (Martin qui quittera l'entreprise dans 6 semaines) Insuffisance de visites de prospection (85 % de l'objectif) Taux de remises trop élevé (+ 3 % du quota attribué) Dépassement de l'allocation des frais de déplacement (+ 12 % du quota moyen attribué) (…)
Opportunités	**Menaces**
Lancement prometteur d'une nouvelle ligne de produits Rachat par l'entreprise d'un concurrent Bon indice de notoriété de l'entreprise Un texte de loi favorisant une gamme de produits vient d'être voté (…)	Arrivée d'un nouveau concurrent qui pratique une politique de prix agressive Un compte stratégique menace de rejoindre la concurrence (…)

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

- un plan d'actions individuel à partir des spécificités de chaque collaborateur (formation spécifique, délégation, accompagnement ciblé, entretiens individuels…).

L'architecture du plan d'actions reprendra celle présentée dans la fiche 18.

QUELQUES CONSEILS

Ne tombez pas dans le piège qui consiste à mobiliser l'intégralité de votre énergie sur les axes de progrès en omettant de consolider (voire de reconnaître) les atouts !

Pensez à quantifier vos diagnostics en vous appuyant sur le tableau de bord qui vous permettra de crédibiliser votre constat pour qu'il devienne indiscutable, car factuel, contrairement à tous les qualificatifs approximatifs à proscrire, tels que « davantage », « trop », « insuffisamment »…

Un outil de diagnostic ne doit pas être un simple constat mais doit engendrer des actions, pensez donc à élaborer une action pratique pour chaque constat théorique.

Pensez à actualiser vos outils de diagnostic.

Pensez aussi à les utiliser lors de l'entretien annuel d'appréciation.

Exemple de fiche individuelle d'un collaborateur

État civil Situation de famille Hobbies	28 ans Célibataire Sport (compétition), voyages
Cursus Expérience professionnelle	Autodidacte Commercial pour diverses sociétés (5 entreprises différentes en 8 ans)
Historique entreprise	Recruté il y a 3 ans (suite à une annonce)
Résultats Activité	Irréguliers (en moyenne 96 % de l'objectif CA) Très faible, notamment en prospection ! (42 % de l'objectif de nombre de visites de prospection, 75 % de l'objectif de nouveaux clients)
Spécificités du secteur	Prospection délicate car les clients sont fidèles à leurs fournisseurs Bon niveau de fidélisation (94 % de renouvellement de contrats)
Insatisfactions Inquiétudes	« Tout va bien » Aucune, par principe
Attentes Besoins / Motivations	Reconnaissance, ambiance décontractée Argent (pour les loisirs !), disponibilité (pour les loisirs aussi !)
Faits marquants	Organise régulièrement et avec succès les repas d'équipe S'est vu infliger un avertissement suite à des retards répétés
Typologie	JAUNE Sympathie, malice, sociabilité, humour, désinvolture parfois, déficit de rigueur, de réalisme aussi, se disperse…
Observations complémentaires	Préfère visiter ses fidèles clients (et amis !) de Cherbourg, plutôt que de sillonner l'ensemble de son secteur… (C'est à Cherbourg que se situe son club de sport !)

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

POUR RÉSUMER

• Avoir une vision à la fois globale et précise de son « périmètre » est indispensable pour piloter efficacement son équipe.

• Pour ce faire, deux outils de diagnostic peuvent être mobilisés : le SWOT (synthèse des forces, faiblesses, opportunités et menaces), lequel doit être adossé au tableau de bord, afin que l'analyse soit factuelle, donc incontestable ; et la fiche de suivi individuel qui reprend des données fixes (état civil, situation de famille, hobbies, cursus, expériences professionnelles précédentes, typologie Insights) et des données variables (résultats, activité, attentes, insatisfactions, besoins, motivations, faits marquants), ainsi qu'un SWOT individuel.

• Ces outils doivent être actualisés, et donner lieu à l'élaboration de plans d'actions collectifs et individuels.

POUR ALLER PLUS LOIN

Brigitte Boussuat, Jean-Marie Lagache et Patrick David, *Manager avec les couleurs : l'humain au cœur du management opérationnel*, Dunod, 2013.

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

51 ORIENTER ET SUIVRE L'ACTIVITÉ DE SON ÉQUIPE

Un commercial a besoin de repères pour orienter ses actions, et ce rôle incombe au manager qui a ainsi la responsabilité de fixer les objectifs, de leur associer les moyens appropriés et de suivre les résultats grâce à un tableau de bord qu'il devra concevoir et animer.

DÉFINITION D'UN OBJECTIF

- Ce que l'on veut obtenir (résultat attendu).
- Quand on veut l'obtenir (échéances, délais).
- Auprès de qui l'obtenir (cibles, acteurs).
- Avec quels moyens (activité, budgets).
- Avec quelle motivation (stimulation, récompense).
- Différentes dimensions : qualitatif/quantitatif ; individuel/collectif ; élément de gestion/motivation.

QU'EST-CE QU'UN BON OBJECTIF COMMERCIAL ?

Qualités nécessaires

- Mesurable (les chiffres sont incontestables).
- Atteignable (à défaut, il génère du découragement).
- Logique (cohérent, respectant le bon sens).
- Individuel (pour prendre en compte les différences d'expériences, de potentiels…).
- Planifié (pour disposer d'un facteur temps).
- Équitable (ce n'est ni une récompense ni une sanction).
- Négocié (pourvu que le cumul des objectifs individuels soit au moins égal à l'objectif collectif).
- Stimulant (pour motiver ses collaborateurs).
- Suivi (pour pouvoir faire des bilans intermédiaires permettant la mise en place d'éventuelles actions correctives).

Facteurs facilitants

- Communiquer sur les règles.
- Accompagner l'objectif de moyens.
- Impliquer le collaborateur dans sa construction.
- Faire cohabiter objectifs collectifs et individuels.
- Assurer la cohérence entre l'effort additionnel, l'accroissement de la performance et la récompense.

LE TABLEAU DE BORD

Le tableau de bord contient l'ensemble des outils d'analyse quantitatifs et qualitatifs.

Avantages

- Permet une vision claire et panoramique de la situation.
- Permet de mettre en évidence les évolutions et d'anticiper un résultat.
- Fournit des éléments d'analyse.
- Est un outil d'aide à la décision.
- Permet de mesurer la contribution de chacun à une performance collective.

Qualités d'un bon tableau de bord

- Complet et sélectif, collectif et individuel.
- Exploitable, clair et transmissible.
- Dynamique, évolutif et actualisé.
- Opérationnel.

QUELQUES CONSEILS

N'utilisez pas le tableau de bord comme un outil de constat du passé, mais plutôt comme un outil d'orientation de l'activité future.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Ne le transformez pas en « usine à gaz » !

Prenez garde à l'interprétation subjective en « objectivant » certains items qualitatifs (ainsi par exemple, la satisfaction client peut être subjective… sauf si vous quantifiez le nombre de réclamations clients, les contrats cancellés, ou si vous vous adossez à une enquête objective de satisfaction).

POUR RÉSUMER

- Orienter et suivre l'activité est indispensable pour vos collaborateurs qui ont besoin d'être pilotés.
- Un bon objectif commercial sera mesurable, atteignable, logique, individuel, planifié, équitable, négocié, stimulant, suivi.
- Le tableau de bord, véritable outil d'aide à la décision, devra être complet et sélectif, collectif et individuel, exploitable, clair, transmissible, dynamique, évolutif, actualisé et opérationnel.

POUR ALLER PLUS LOIN

Brigitte Boussuat, Jean-Marie Lagache et Patrick David, *Manager avec les couleurs : l'humain au cœur du management opérationnel*, Dunod, 2013.

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

52 RECRUTER UN NOUVEAU COLLABORATEUR

Le recrutement est un exercice extrêmement délicat et à fort enjeu en raison des coûts directs et indirects qu'il engendre ainsi que des conséquences néfastes multiples en cas d'échec, c'est-à-dire de recrutement d'un candidat qui ne franchira pas le seuil de sa période d'essai… D'où l'importance de bien maîtriser les processus de recrutement afin d'éviter de se fier à son seul instinct… sans pour autant l'écarter totalement !

LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT

1. *Anticipation des besoins.* À part les cas de force majeure (accident, maladie, licenciement pour faute grave…), tous les besoins en recrutement doivent être anticipés.

2. *Définition du poste et des critères de sélection.* Le périmètre du poste doit être étudié et détaillé en amont et le profil du candidat doit être personnalisé (attention aux fiches de poste « types »).

3. *Recherche des candidatures.* Utiliser les canaux internes et externes sans oublier bien entendu les réseaux sociaux.

4. *Tri des dossiers.* Il s'agit de trier les CV et lettres de motivation.

5. *Entretiens.* Ils peuvent être seulement individuels, ou collectifs puis individuels.

6. *Décision.* Le choix du candidat retenu doit appartenir au N+1.

LES RESSOURCES À MOBILISER

Compte tenu du contexte évoqué en introduction, il peut s'avérer opportun de recruter en équipe et en mode « projet ».

Les ressources mobilisées peuvent être externes auprès de cabinets de recrutement dont la mission peut intervenir dès les premières étapes du processus (définition du profil, recherche, tri et présélection des candidats éligibles) sauf en cas de chasse de tête, ainsi que lors de la présentation et sélection du candidat. Le coût est conséquent, cependant les avantages de l'*outsourcing* se traduisent en gain de temps, en bénéfice de candidats déjà repérés et parfois en garantie de remplacement d'un candidat « défaillant ».

Les ressources sont le plus souvent internes. Il peut s'agir d'autres managers (transversalité), du N+1 ou encore de membres de la DRH. En tout état de cause, le patron de cette équipe, celui qui au final décidera, sera celui qui intégrera le candidat dans son équipe et non celui qui a le statut le plus élevé !

LES ENTRETIENS COLLECTIFS

Certaines entreprises et certains organismes de recrutement ont recours, avant de recevoir les candidats en entretien individuel, à des présélections collectives.

Exemple d'entretien collectif : dix ou douze candidats sont invités à débattre sur un sujet sensible ou à concevoir une action. Tant au cours de la préparation qu'au cours des débats, les recruteurs vont observer et consigner sur une grille les comportements repérés.

Exemples de comportements observés : écoute, fédère, reformule, synthétise, produit, recentre, dynamise, questionne, respecte, construit, relance, convainc, structure, imagine, coupe la parole, passe en force, est effacé, reste muet, agresse…

Forts de ces observations, les recruteurs choisissent les quatre ou cinq candidats retenus pour les entretiens individuels.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Avantages et limites de l'entretien collectif

Avantages : permet de gagner du temps et d'écarter des candidats sans les recevoir individuellement. Permet de mettre en évidence des comportements adaptés, de repérer des talents, des valeurs.

Limites : risque d'écarter des candidats de valeur mais peu à l'aise dans cet exercice particulier (parce qu'introvertis, par exemple « verts » ou « bleus »).

LES ENTRETIENS INDIVIDUELS

La préparation

Élaborer un tableau des compétences (sous forme de grille de scoring) qui seront observées lors de l'entretien. Exemples : motivation/métier, motivation/entreprise, conviction/persuasion, capacité de travail, sens de l'organisation, ambition, autonomie, imagination/créativité, flexibilité, empathie, endurance, assertivité, crédibilité, esprit d'équipe, maîtrise des techniques, adaptabilité, intégrité…

Prévoir un plan de questionnement excluant les questions fermées et intégrant des questions « à tiroirs », et des mises en situation.

Le tableau ci-après propose un exemple de trame d'entretien.

PIÈGES À ÉVITER

- Être trop confrontant.
- Être trop bienveillant ou convivial.
- Trop multiplier les entretiens, mener des entretiens marathons.
- Être trop pointilleux, poser trop de questions.
- Demander quels sont les qualités et défauts du candidat. Il s'attend tellement à cette question qu'il saura habilement transformer ses défauts en qualités !
- Ne pas laisser au candidat assez d'espace pour s'exprimer, pour répondre, pour réfléchir, pour poser des questions.
- Demander au candidat pourquoi on le choisirait. Il ne connaît pas les autres candidats.

Exemples de valeurs recherchées	Questions possibles
Motivation/métier	Selon vous, qu'est-ce qu'un bon négociateur ? En quoi vous reconnaissez-vous dans ce profil ? En quelles circonstances l'avez-vous concrètement démontré ?
Motivation/entreprise	Quelle est votre stratégie de recherche d'emploi ? Comment avez-vous préparé cet entretien ?
Conviction/persuasion	Selon vous, qu'est-ce qu'une argumentation efficace ?
Capacité de travail	Où situez-vous le seuil vie personnelle/vie professionnelle ? Pouvez-vous me décrire une journée type, une semaine type ?
Ambition	Comment voyez-vous l'évolution de votre carrière ?
Autonomie	Qu'attendez-vous de votre manager ?

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

L'architecture de l'entretien

Phases	Objectifs
1. Accueil	Mettre à l'aise le candidat. Situer le contexte et les enjeux. Informer de l'étape du processus.
2. Questions préalables	Validation de la préparation du candidat. Complément éventuel d'informations sur le poste.
3. CV	Lever d'éventuelles zones d'ombre du CV. Interroger le candidat sur les principaux enseignements des différentes expériences vécues (privilégier celles en rapport avec le poste à pourvoir).
4. Interview	Utilisation du plan de questionnement préparé en amont.
5. Questions/réponses	Inviter le candidat à poser des questions.
6. Conclusion	Remerciements pour l'entretien. Rappel du processus de décision.

POUR RÉSUMER

- Recruter est une mission délicate et à fort enjeu. Il convient de respecter le processus suivant : 1) anticipation du besoin ; 2) définition du poste et profil du candidat recherché ; 3) recherche de candidatures ; 4) tri des dossiers ; 5) entretiens ; 6) décision.
- Le recrutement peut s'effectuer avec des ressources seulement internes, en mode projet, ou avec l'appui de ressources externes (cabinets de recrutement dont la mission consiste en une aide à la présélection des candidats).
- L'organisation (facultative) d'entretiens collectifs permet de repérer en groupe des comportements performants tels que des capacités à communiquer, à fédérer, à traiter des objections… L'avantage majeur est un gain de temps, cependant la limite de cet outil est le risque d'écarter des candidats à fort potentiel, mais gênés par l'exercice.
- Les entretiens individuels doivent donner lieu à une préparation d'une grille de scoring reprenant les compétences attendues préalablement étudiées et un plan de questionnement excluant les questions fermées.
- Un entretien de recrutement se doit d'être structuré.
- Il conviendra enfin de n'être ni confrontant ni trop complaisant, et de se montrer synthétique.

POUR ALLER PLUS LOIN

Brigitte Boussuat, Jean-Marie Lagache et Patrick David, *Manager avec les couleurs : l'humain au cœur du management opérationnel*, Dunod, 2013.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

INTÉGRER UN NOUVEL ÉQUIPIER 53

Le plan d'intégration est le prolongement logique du recrutement. Indispensable, il est pourtant souvent bâclé, voire même « zappé » par certains managers qui n'en voient pas l'utilité ! Un plan d'intégration réussi est pourtant un gage de double bénéfice, tant pour le collaborateur qui est guidé, accompagné, que pour le manager qui rend son collaborateur plus rapidement opérationnel et rentable et se donne toutes les chances de franchir le seuil de la période d'essai.

LES OBJECTIFS DU PLAN D'INTÉGRATION

- Accueillir chaque nouvel arrivant dans des conditions d'efficacité optimales.
- Rendre le nouvel entrant opérationnel.
- Présenter les enjeux, objectifs, moyens, forces et faiblesses.
- Sensibiliser sur la contribution attendue.
- Décrire le marché, les acteurs, les produits et services.
- Décrire l'organisation (personnes, règles, procédures, outils).
- Inculquer la culture de l'entreprise.
- Favoriser son adhésion à l'équipe et à l'entreprise.
- Favoriser sa fierté d'appartenance.

LE SEUIL D'AUTONOMIE

Dans une première période, l'effort d'accompagnement est maximum pour combler le déficit d'autonomie.

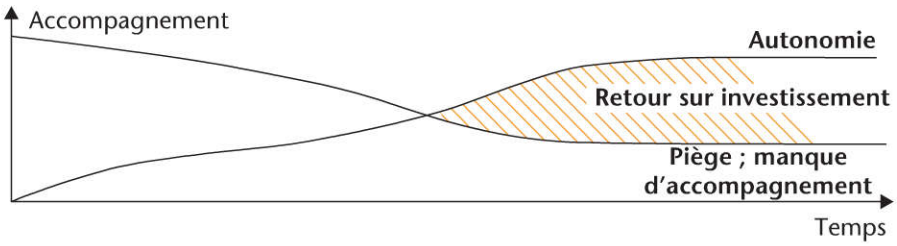
À la deuxième période (croisée des lignes), le collaborateur acquiert une autonomie suffisante et continue de s'enrichir de ses expériences.

À la troisième période, le collaborateur est réputé autonome. Cette période peut être un piège, car un collaborateur autonome mais abandonné va ancrer ses vieilles habitudes, perdre sa capacité d'apprendre et de se remettre en cause.

EXEMPLE D'ARCHITECTURE D'UN PLAN D'INTÉGRATION

J1, accueil par le N+1

- Satisfaction collaboration.
- Informations complémentaires (marché, entreprise, spécificités).
- Présentation de l'organigramme (qui fait quoi ?).
- Rappel des enjeux et des attentes.
- Rappel des objectifs (quantitatifs et qualitatifs).
- Rappel des moyens.
- Remise documentaire (procédures, documents commerciaux, techniques, administratifs…).
- Remise du plan d'intégration.



LE SEUIL D'AUTONOMIE

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

- Valorisation disponibilité.
- Présentation de l'équipe d'appartenance (profiter par exemple d'une réunion commerciale).

S+1, présentation des services centraux

- Échanges avec les chefs de services, présentation à la personne responsable RH.
- Visite usine.
- Poste par poste.
- Formation produits et services.
- Connaissance + argumentation.

S+2, accompagnement des commerciaux seniors

- Sur leurs secteurs respectifs.
- Débriefing chaque soir avec N+1.

S+3 attribution et présentation d'un tuteur.

- Actions commerciales sur secteur attribué.
- Fixation d'objectifs quanti et quali progressifs.
- Appui du tuteur (coaching).
- Débriefing chaque soir avec N+1.

M+2 à M+6, entretien de synthèse hebdomadaire avec N+1

M+ 6 et +, fin du plan d'intégration

Traitement identique aux autres commerciaux.

QUELQUES CONSEILS

Accueillir personnellement son collaborateur le premier jour.

Bien choisir le tuteur, de préférence un « promouvable ».

Rester l'interlocuteur privilégié en toutes circonstances de son équipier.

Penser à une immersion ponctuelle dans les autres services.

POUR RÉSUMER

- Il s'agit d'accueillir chaque nouvel élément dans des conditions d'efficacité optimales pour rendre le nouvel entrant opérationnel.
- On devra lui présenter les enjeux, objectifs, moyens, forces et faiblesses. Le sensibiliser sur la contribution attendue. Lui décrire le marché et les acteurs ainsi que les produits et services et l'organisation (hommes, règles, procédures, outils). Lui inculquer la culture de l'entreprise. Favoriser son adhésion à l'équipe et à l'entreprise ainsi que sa fierté d'appartenance.
- Élaborer un plan d'intégration dégressif (accompagnement dense en début de période puis plus léger jusqu'à atteindre un niveau comparable à celui des autres collaborateurs).
- Nommer un « tuteur » qui sera un interlocuteur privilégié, ce dernier étant de préférence un collaborateur exemplaire et évolutif.

POUR ALLER PLUS LOIN

Brigitte Boussuat, Jean-Marie Lagache et Patrick David, *Manager avec les couleurs : l'humain au cœur du management opérationnel*, Dunod, 2013.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Plus que toute autre, une équipe commerciale doit être motivée pour être efficace, c'est-à-dire pour produire. D'ailleurs, c'est l'un des métiers où la partie variable de la rémunération est la plus importante. L'équation est donc simple : plus un commercial est motivé, plus il est efficace, plus il produit, et plus il rapporte !

LA PYRAMIDE DE MASLOW EN MANAGEMENT

Adaptée en management commercial, la pyramide de Maslow qui définit les niveaux de motivation met en évidence les bénéfices d'un management basé sur les actions et non sur la pression. La figure ci-après en présente un exemple d'application.

MOTIVER SES COLLABORATEURS EN RÉPONDANT À LEURS BESOINS

Besoins de réalisation personnelle

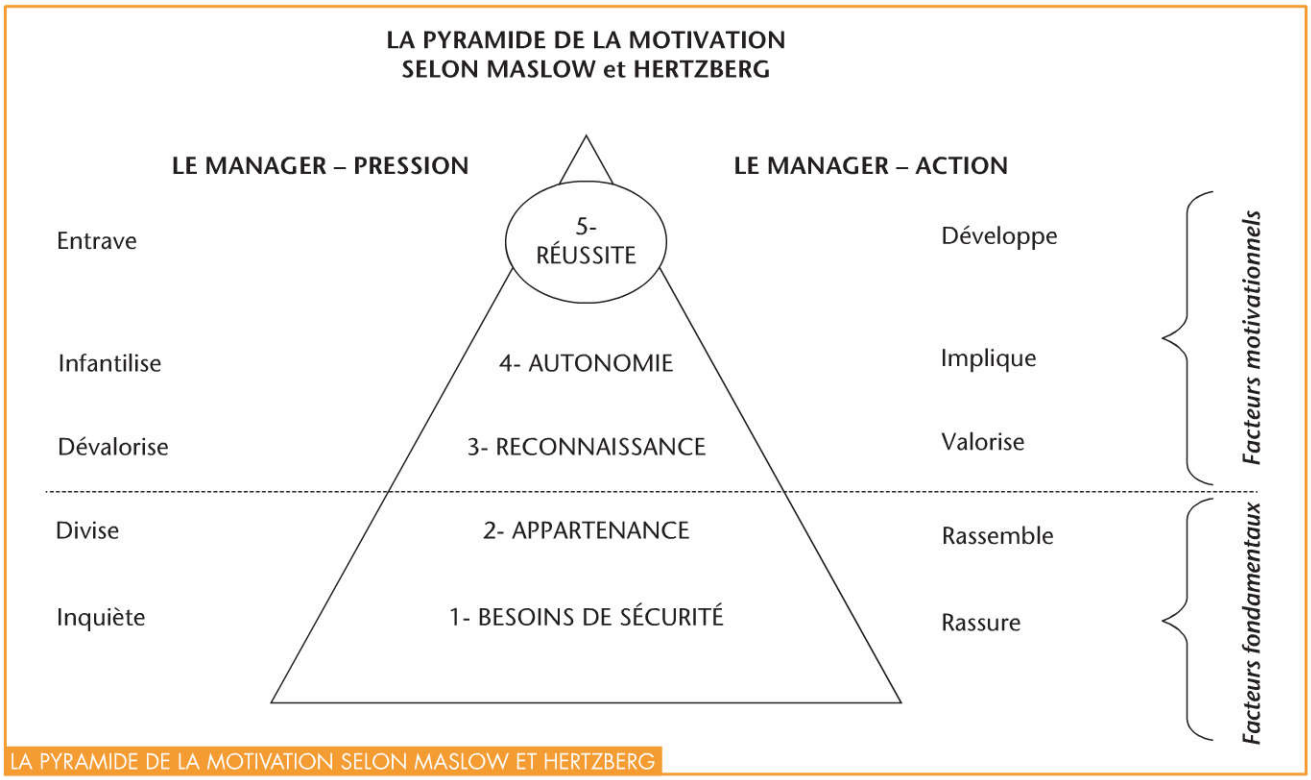
- Formation.
- Défis, paris.
- Délégation.
- Promotion.

Besoins d'autonomie

- Clarté/visibilité des objectifs.
- Actions interéquipes.
- Responsabilités.
- Intérêt du travail.

Besoins de reconnaissance

- Organisation du travail du groupe en valorisant les talents individuels.
- Actions d'animation : soirées, repas, séminaires extérieurs, dégagements.



LA PYRAMIDE DE LA MOTIVATION SELON MASLOW ET HERTZBERG

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

- Remise de récompenses.
- Valorisation des réussites.
- Primes, incentifs.
- Reconnaissance du travail, félicitations.

Besoins d'appartenance

- Fixation d'objectifs collectifs accessibles auxquels chacun peut contribuer.
- Création de situations favorables au travail de groupe.
- Remise de primes collectives.
- Animation de challenges dont les résultats sont mis en valeur.
- Organisation de réunions régulières.

Besoins de sécurité

- Salaires.
- Contrat de travail, CDI.
- Missions tracées.
- Entretiens individuels réguliers.
- Fixation des objectifs et plan d'actions.
- Intégration des nouveaux arrivants.
- Écoute des collaborateurs et prise en compte de leurs attentes.

STIMULER POUR ENTRETENIR LA MOTIVATION

En préalable, il est opportun d'établir la distinction entre motivation et stimulation (tableau ci-après).

Motiver	Stimuler
Stratégie	Tactique
Permanent, durable	Ponctuel
Création d'énergie	Dépense d'énergie
Long terme	Court terme
Objectifs qualitatifs et long terme	Objectifs principalement quantitatifs

Un exemple d'outil de stimulation : le challenge commercial

Quelques conditions pour le réussir :

- veiller à ce que les objectifs soient dans le juste prolongement de la politique de l'entreprise ;
- veiller à la cohérence entre l'effort supplémentaire attendu, les objectifs et la récompense offerte ;
- mixer la dimension collective et la dimension individuelle, et idéalement, conditionner les récompenses attribuées aux meilleurs contributeurs à l'atteinte de l'objectif collectif ;
- faire preuve de créativité et d'imagination pour rendre un challenge attractif ;
- appliquer les qualificatifs associés aux objectifs tels que définis dans la fiche 51. Un objectif doit être : mesurable, atteignable, logique, individuel, planifié, équitable, négocié, stimulant, suivi.

Pièges à éviter

- Absence ou insuffisance de communication (ex. : rétention d'informations).
- Absence ou insuffisance de repères (ex. : opacité des objectifs).
- Changer les règles sans explication.
- Sous-formaliser ou surformaliser.
- Manque ou excès de rigueur/manque ou excès de flexibilité (le juste dosage).
- S'approprier les succès et se désengager des échecs.
- Déficit de reconnaissance (des résultats, des efforts).
- Non-prise en compte des propositions et suggestions.
- Questions restées sans réponse ou esquivées.

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

- Destructions de l'interaction sociale entre les membres de l'équipe.
- Comportement pessimiste, indifférent, routinier.
- Non-prise en compte de la dimension humaine.
- Avoir toujours raison (incapacité de remise en cause).
- Bloquer la progression ou la promotion des leaders.
- Montrer du favoritisme, de l'iniquité.

POUR RÉSUMER

• Motiver son équipe est un moteur de productivité pour une équipe commerciale.

• La pyramide de Maslow illustre l'efficacité du « manager action » qui rassure, rassemble, implique, valorise, développe, et l'inefficacité du « manager pression » qui inquiète, divise, infantilise, dévalorise, entrave.

• Le manager se doit de mettre en place des actions de motivation telles que la délégation, l'organisation de réunions régulières, la formation, la transmission d'objectifs clairs et cohérents, la visualisation et la valorisation des réussites, l'obtention de budgets d'animation, l'implication par un accompagnement régulier sur le terrain.

• Le manager peut aussi mener des actions de stimulation dont l'exemple majeur est le challenge commercial, lequel doit être créatif, collectif et individuel, cohérent en termes d'objectifs et mettre en valeur un effort supplémentaire qui est la condition même de l'obtention de récompenses.

POUR ALLER PLUS LOIN

Brigitte Boussuat, Jean-Marie Lagache et Patrick David, *Manager avec les couleurs : l'humain au cœur du management opérationnel*, Dunod, 2013.

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

55 PILOTER SES RÉUNIONS COMMERCIALES

Conduire une réunion commerciale est un exercice délicat, la difficulté étant d'adopter un mode de pilotage « neutre », car lorsque l'on est en face-à-face avec l'un de ses collaborateurs, on peut adapter son langage, son rythme, le fond et la forme à sa typologie, mais s'agissant d'une réunion, le manager doit fédérer l'ensemble de son équipe. Pour autant, réunir régulièrement son équipe est indispensable.

LES OBJECTIFS D'UNE RÉUNION COMMERCIALE

Légitimité : opportunité (supplémentaire) de démontrer son professionnalisme.

Uniformisation de l'information descendante : opportunité de transmettre à toute son équipe les mêmes messages dans un même lieu et au même moment.

Analyse de la situation commerciale : opportunité d'orienter l'activité des collaborateurs.

Collecte des informations ascendantes : opportunité de prendre connaissance des remontées du terrain, des attentes.

Motivation de ses collaborateurs : opportunité d'échanger avec ses équipiers et de les stimuler.

LA PRÉPARATION D'UNE RÉUNION COMMERCIALE

Définir le contenu

- Les objectifs (formation, information, régulière ou exceptionnelle, résolution de problème, lancement d'un produit…).
- La méthodologie (échanges, ateliers…).
- L'ordre du jour (les sujets et leur ordonnancement, les horaires).

Préparer son exposé

- L'accroche.
- Le fil conducteur.
- Les points qui unissent et ceux qui divisent.
- Les illustrations, preuves et arguments.
- L'anticipation des questions et objections (prévoir les réponses).

Convoquer les participants

- Les choisir.
- Les motiver à venir (si facultatif).
- Indiquer les éventuels éléments ou documents requis.

Assurer la préparation matérielle

- Le lieu.
- Les conditions favorables en espace et environnement.
- L'aménagement de la salle (adapté aux participants et à la typologie de la réunion).
- Le matériel à vérifier.
- Les supports à utiliser et à remettre.

LA CONDUITE D'UNE RÉUNION COMMERCIALE

Le comportement

Il s'agit de repérer les comportements des participants et de veiller à leur influence sur le groupe.

- Contrôler les meneurs (les leaders, les manipulateurs).
- Isoler les saboteurs (les bavards, les pessimistes, les « idée fixe », les « boute-en-train »).
- S'appuyer sur les bâtisseurs (les experts, les poètes, les logiciens).
- Impliquer les muets (les timides, les attentifs passifs, les indifférents).

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

L'architecture de la conduite d'une réunion commerciale

Architecture	Objectifs	Contenu possible
Introduction	Convivialité Professionnalisme Poser le cadre	Objectifs/réunion Ordre du jour
Tour de table initial	Avoir des repères Confort	Tour de table guidé (choix des thèmes sur lesquels les participants doivent s'exprimer)
Synthèse du tour de table	Démontrer son écoute Démontrer son esprit de synthèse	Attentes communes Difficultés communes
Transmission des messages	Démontrer son rôle incontournable dans la transmission des informations	Communication « descendante » quelle que soit la source
Analyse de la situation	Démontrer la qualité de sa préparation Démontrer son esprit d'analyse (objective)	Analyse du tableau de bord (uniquement collective)
Appel à commentaires et à propositions	Repérer les collaborateurs porteurs de solutions Valider l'état d'esprit de l'équipe Collecter des suggestions	Tour de table spontané (communication « ascendante »)
Traitement des propositions	Valoriser son sens du discernement, des priorités Prendre des décisions Valoriser son esprit participatif	Faire le tri des propositions : 1) ce qui est possible de suite ; 2) ce qui est à étudier ; 3) ce qui est impossible ou non recevable.
Intervention ponctuelle d'un expert	Rompre la « répétitivité » Apporter une expertise externe ou interne	Témoignage client Témoignage fournisseur Témoignage expert siège (…)
Questions/réponses	Démontrer son management participatif	Invitation à poser tous types de questions
Conclusion	Impliquer Encourager	Synthèse des bénéfices de la réunion Synthèse des engagements réciproques Programmation de la réunion suivante

Il faut également assumer un certain nombre de fonctions.

- Produire : des solutions, des résultats.
- Faciliter : se doter de moyens et de méthodes.
- Réguler : gérer les différences.
- Décider : pour arbitrer, optimiser, progresser.
- Fixer les modalités de contrôle.

LE SUIVI D'UNE RÉUNION

Les objectifs d'un compte rendu de réunion sont multiples.

- Éviter les interprétations, déformations et malentendus.
- Laisser une trace précise incontestable.

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

- Disposer d'un aide-mémoire.
- Valider la répartition des rôles et des moyens.

Le contenu du compte rendu de réunion doit définir les engagements pris en précisant la répartition des rôles (qui, quoi, comment, quand), ainsi que rappeler l'organisation définie (points intermédiaires, dates, ordre du jour de la réunion suivante).

QUELQUES CONSEILS

Évitez la répétitivité, donc la monotonie, des réunions en introduisant systématiquement dans l'ordre du jour une intervention ou un sujet différent.

L'analyse du tableau de bord doit être uniquement collective.

Les remontrances individuelles ne sont pas de mise en réunion, elles seront exprimées en « tête à tête » à l'abri des regards.

Il est improductif de se focaliser sur les résultats, car ils ne sont que la conséquence de l'activité ! Donc si vous orientez l'activité sur les bons produits, sur les bonnes cibles et avec les bons moyens, les résultats suivront…

La fréquence de vos réunions devra être conditionnée par l'éloignement de vos collaborateurs du lieu de la réunion. Ainsi, sur un périmètre étroit, une réunion hebdomadaire peut avoir du sens ; en revanche, si vos collaborateurs sont répartis sur la France entière, mieux vaut avoir recours à d'autres moyens de communication comme la visio-conférence.

POUR RÉSUMER

- La réunion commerciale est un exercice délicat, mais indispensable car elle représente pour un manager l'opportunité de communiquer de façon ascendante et descendante en un même lieu et en un même temps avec l'ensemble de son équipe. Elle offre également l'opportunité de motiver ses collaborateurs et de démontrer son professionnalisme.
- Une réunion se prépare (élaboration du contenu, préparation de l'exposé, convocation des participants, préparation du matériel et des supports).
- L'architecture doit être équilibrée et structurée. Exemple : introduction ; tour de table guidé ; synthèse du tour de table ; transmission des messages ; analyse de la situation ; appel à suggestions et propositions ; traitement des propositions ; intervention d'un expert ; questions/réponses ; conclusion.
- En matière de comportement, le manager devra, au cours de la réunion, assumer les fonctions suivantes : produire, faciliter, réguler, décider, contrôler.
- Une réunion doit toujours faire l'objet d'un compte rendu pour éviter les oublis, les déformations, les malentendus et pour assurer la traçabilité des informations, des échanges, des engagements…
- Pour éviter la monotonie, chaque réunion intégrera une intervention ou un thème différent.
- Seuls les sujets « collectifs » ont leur place lors d'une réunion commerciale.

POUR ALLER PLUS LOIN

Brigitte Boussuat, Jean-Marie Lagache et Patrick David, *Manager avec les couleurs : l'humain au cœur du management opérationnel*, Dunod, 2013.

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

ACCOMPAGNER SES ÉQUIPIERS SUR LE TERRAIN 56

L'accompagnement commercial est une mission naturelle pour un commercial manager. Cette mission est fondamentale puisqu'elle traduit la dimension opérationnelle du management commercial. C'est une mission qui doit également mettre en valeur le sens pédagogique du manager et qui illustre la dimension managériale consistant à passer du « bien faire » au « bien faire faire » !

QU'EST-CE QUE L'ACCOMPAGNEMENT ?

À partir de l'observation sur le terrain, il s'agit de réaliser des entretiens structurés dont l'objectif est d'aider un collaborateur à développer ses compétences commerciales à court, moyen et long terme.

Qu'est-ce que l'accompagnement ?

Reprise de la définition	Commentaires
À partir de l'observation…	Il s'agit bien d'observer et non d'intervenir à la place !
… réaliser des entretiens…	Débriefings individuels et menés dans un esprit constructif
… structurés…	Grâce à une grille d'observation
… dont l'objectif est d'aider un collaborateur…	Qu'il soit débutant ou confirmé
… à développer ses compétences commerciales…	Appréciation du professionnel et non jugement de l'individu
… à court, moyen et long terme.	Il s'agit d'un processus planifié et qui s'inscrit dans la durée

LES BÉNÉFICES ATTENDUS DE L'ACCOMPAGNEMENT

Pour l'accompagné	+ Professionnalisme + Aisance + Confiance en soi + Efficacité
Pour l'accompagnateur	Démarche valorisante Contribution aux objectifs de l'équipe Proximité « terrain » → Crédibilité
Pour l'entreprise	+ Efficacité → résultats Cohérence Image
Pour les clients	Des interlocuteurs plus professionnels → Image positive → Fidélisation

QUELQUES CONSEILS

Éviter absolument d'être interventionniste durant l'accompagnement.

Analyser chaque étape du cycle de vente plutôt que de s'en tenir à une impression générale ou à un fait marquant.

Questionner plutôt qu'affirmer.

Ne pas dire ce que l'on aurait fait à sa place.

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

LES ÉTAPES DE L'ACCOMPAGNEMENT

Étape	Objet	Comportement adapté
Briefing	Échange avec le collaborateur accompagné : – discussion sur les objectifs et les attentes – analyse des comptes rendus des accompagnements précédents – analyse du compte visité – échanges sur les points forts et les zones de progression – définition des objectifs, des indicateurs de réussite et des moyens	Mettre à l'aise : – instaurer un climat positif – disponibilité réelle
Accompagnement	Prévenir le client d'une posture « pédagogique » Écoute, observation Prise de notes	Écouter/observer : attention au piège de l'interventionnisme Privilégier les citations pour éviter les risques d'interprétation
Débriefing	L'évaluation Bilans des acquis, des champs de progression Définition des prochaines étapes Validation étape par étape dans une optique de moyen et long terme (évolution potentielle du collaborateur)	Faire preuve d'empathie (s'adapter) Reformuler (pour comprendre) Éviter les jugements (pas d'accusations) Recadrer positivement (la forme va pondérer le fond) Être factuel (utiliser les citations relevées) Guider/orienter (ne pas apporter les solutions) Impliquer (passer un contrat de progrès)

ARCHITECTURE DE L'ENTRETIEN DE DÉBRIEFING

Ouvrir l'entretien	Rappeler ou fixer l'objectif de l'entretien Fixer la durée (selon disponibilités) Préciser la méthode (dialogue – étapes – processus)
Présenter le thème/l'objet de l'entretien	Faire un constat objectif Citer des faits/des actes et les situer dans leur contexte
Écouter l'analyse du collaborateur	Écouter sa version/sa vision L'encourager à s'exprimer, à analyser Être attentif – rebondir – demander des précisions

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Piloter le progrès	Souligner les convergences Identifier et clarifier les divergences Exposer les faits et leurs conséquences Rappeler si besoin les règles ou les engagements Illustrer les affirmations par des exemples Augmenter pour signifier les progrès ou changements attendus et les nouveaux objectifs/moyens/actions/priorités en conséquence Orienter les choix en construisant un SWOT L'impliquer dans sa responsabilité à développer ses efforts et dans sa contribution attendue à l'objectif collectif Proposer des alternatives plutôt que des directives ou des interdits Obtenir l'accord (sous forme de « contrat »)
Conclure	Reformuler les accords et la satisfaction procurée par leur obtention Rappeler l'importance accordée à l'évolution souhaitée et attendue et souligner l'attention (et la disponibilité) pour la période à venir Rappeler les engagements réciproques Prendre rendez-vous pour l'accompagnement suivant Exprimer la confiance et les encouragements

POUR RÉSUMER

• À partir d'une observation, l'accompagnement consiste en une série d'entretiens dont l'objectif est d'aider un collaborateur à développer ses compétences commerciales à court, moyen et long terme.

• L'accompagnement comprend trois étapes : 1) le briefing avec le collaborateur accompagné (discussion sur les objectifs et les attentes, analyse des comptes rendus des accompagnements précédents, etc.) ; 2) l'accompagnement en clientèle ; 3) le débriefing (bilan des acquis, des champs de progression, définition des prochaines étapes, validation étape par étape dans une optique de moyen et long terme).

• Un entretien de débriefing doit être structuré, il peut répondre à l'architecture suivante : ouverture ; présentation de l'objet ; analyse du collaborateur ; pilotage ; contrat de progrès ; conclusion.

• L'accompagnateur ne doit pas être interventionniste face au client, ni s'ériger en juge lors du débriefing.

POUR ALLER PLUS LOIN

Brigitte Boussuat, Jean-Marie Lagache et Patrick David, *Manager avec les couleurs : l'humain au cœur du management opérationnel*, Dunod, 2013.

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

57 PILOTER SES ENTRETIENS INDIVIDUELS

Il y a de multiples occasions pour un manager de mener un entretien individuel avec ses collaborateurs. Par exemple le débriefing d'un accompagnement, ou encore un point sur l'activité et sur les résultats, ou un recadrage… Mais l'entretien majeur est l'entretien annuel d'appréciation, appelé à juste titre par certaines entreprises « entretien de progrès ».

FINALITÉS DE L'ENTRETIEN INDIVIDUEL

- Apporter à chaque collaborateur de l'entreprise des repères et une vision objective de son professionnalisme.
- Évaluer la performance de l'apprécié par la mesure de sa contribution aux résultats de son groupe.
- Évaluer ses compétences par la maîtrise des pratiques professionnelles.
- Identifier les actions qui accompagneront la progression attendue.

BÉNÉFICES DE L'ENTRETIEN

Pour l'apprécié

- Moment privilégié de dialogue avec son N+1.
- Se situer par rapport à ses résultats, son activité.
- Opportunité d'évoquer ses difficultés, ses besoins en formation, son évolution, ses projets.
- Opportunité de discuter de sujets que le quotidien ne permet pas d'aborder.

Pour l'appréciateur

- Acte majeur de management.
- Valorisation de sa capacité à prendre du recul.
- Valorisation de son objectivité.
- Valorisation de son sens de l'écoute.
- Valorisation de son sens d'analyse.
- Valorisation de son esprit de synthèse.
- Moment privilégié de dialogue avec chacun de ses collaborateurs.
- Meilleure connaissance des collaborateurs.

Pour l'entreprise

- Manifestation concrète de l'intérêt porté à chacun de ses collaborateurs.
- Meilleure identification des potentiels (compétences et aptitudes).
- Validation de la contribution de chacun à l'atteinte des objectifs.
- Identification d'éventuels dysfonctionnements.

LE COMPORTEMENT DU MANAGER

C'est le moment de mettre en application les enseignements de la fiche 12.

Ce champ d'application illustre la comparaison réductrice mais réelle entre la négociation et le management : remplaçons en effet « client » ou « prospect » par « équipier » ou « collaborateur », le dénominateur commun est la nécessité de convaincre – convaincre un prospect de devenir client, un client de développer son chiffre d'affaires et un collaborateur de travailler plus, mieux, différemment…

Pour mémoire, voir le tableau des comportements en fonction de la typologie de l'interlocuteur p. 200.

LE COMPTE RENDU D'UN ENTRETIEN INDIVIDUEL

Il doit répondre aux exigences suivantes (7 C).

Consensus – L'obtenir est un objectif.

Clair – Phrases courtes, mots simples.

Concis – Être synthétique, les détails sont réservés à l'oral.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

L'ARCHITECTURE D'UN ENTRETIEN INDIVIDUEL

Introduction	Règles du jeu Objectifs de l'entretien
Ouverture	Question/ressenti
Invitation à l'auto-évaluation	Analyse (résultats/objectifs, atouts, difficultés, axes de progrès…)
Analyse	synthèse + compléments : – des points positifs – des axes d'amélioration
Plan d'actions	Sélection des priorités Discussion des objectifs « MALIPENSS » (mesurable, atteignable, logique, individuel, planifié, équitable, négocié, suivi, stimulant) Discussion des moyens Engagement (contrat) de progrès
Conclusion	Reformulation des engagements Sensibilisation sur l'importance des enjeux Confiance + encouragement + disponibilité

Compréhensible – Peut être lu par un tiers (DRH, N+2…).

Concret – C'est un document opérationnel et non philosophique.

Complet – Pas de points écartés ni de points supplémentaires.

Conforme – La forme est différente mais le fond doit être respecté.

QUELQUES CONSEILS

Être préparé, documenté (preuves).

Ne pas apporter d'emblée les solutions mais inciter son collaborateur à réfléchir en le questionnant et en le guidant.

Éviter d'ignorer la préparation de l'apprécié.

Ne pas comparer les collaborateurs entre eux.

Éviter d'occulter ou minimiser une erreur ou une insuffisance.

Ne pas monter en épingle un fait mineur.

Ne pas ressortir au moment de l'entretien des reproches ou griefs jusqu'alors passés sous silence.

Ne surtout pas relever que les points négatifs… et toujours commencer par les points positifs.

Ne jamais juger la personnalité… ni « juger » tout court !

Éviter de transformer l'entretien d'appréciation en entretien de résolution des problèmes (ex. : techniques).

Éviter les évaluations préétablies (compte rendu déjà rédigé !).

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Les comportements en fonction de la typologie de l'interlocuteur

Types de comportement	Face à un « rouge »	Face à un « jaune »	Face à un « vert »	Face à un « bleu »
Efficaces (faire)	Être concret, concis, aller à l'essentiel. Développer de l'énergie. Être préparé, renseigné et compétent. Proposer de relever des défis. Favoriser sa décision en proposant des alternatives. Respecter les engagements. Résister à la pression et aux exigences. Le considérer en tant que client particulier.	Être chaleureux, détendu et convivial. Le laisser d'abord exprimer ses opinions… … puis recentrer l'entretien vers l'objectif. Rechercher les affinités en rebondissant sur ses centres d'intérêt. Privilégier la dimension relationnelle. Manifester de l'intérêt pour lui et la volonté de lui faire plaisir. Favoriser sa créativité. Conclure rapidement.	Gagner sa confiance en développant un esprit de partenariat et en promouvant des valeurs. Privilégier la pérennité de la relation. Faire preuve d'empathie. Se montrer posé et patient. Valider régulièrement son adhésion. Avoir une démarche structurée et progressive. Être force de conseil et porteur de solutions. Accompagner sa décision.	Être bien préparé et favoriser (en le documentant en amont) sa préparation. Être ponctuel. Répondre avec détails à toutes ses questions. Avoir une démarche méthodique. Chiffrer, prouver et documenter ses arguments. Respecter le cadre et les procédures. Respecter à la lettre ses engagements. Rédiger des bilans et comptes rendus.
Inefficaces (éviter)	Le faire attendre. Le contredire. S'opposer à lui « frontalement ». Déficit d'implication et d'autonomie.	Perdre le fil de l'entretien. Être austère, distant. Être administratif et procédurier. Être contraignant.	Être bavard et familier. Dénigrer. Exercer de la pression. Le laisser se « débrouiller » seul.	Être familier et décontracté. Se disperser. Le mettre dans des situations imprévues. Confier ses opinions.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

POUR RÉSUMER

- Les occasions de s'entretenir avec ses équipiers sont multiples, l'entretien le plus important étant l'entretien individuel annuel.
- Celui-ci a pour but d'apporter à chaque collaborateur de l'entreprise des repères et une vision objective de son professionnalisme, d'évaluer la performance de l'apprécié par la mesure de sa contribution aux résultats de son groupe, d'évaluer ses compétences par la maîtrise des pratiques professionnelles et d'identifier les actions qui accompagneront la progression attendue.
- Il se traduit par des bénéfices, tant pour le collaborateur (repères, développement de ses compétences) que pour le manager (moment privilégié de dialogue avec son équipier, acte majeur de management permettant de valoriser son sens de l'écoute, son esprit d'analyse et de synthèse, sa capacité à prendre du recul et son aptitude à mobiliser et à motiver).
- L'architecture d'un entretien individuel doit favoriser l'implication du collaborateur qui doit être véritablement acteur de l'analyse et du plan d'actions.
- Il faut adapter son comportement à la typologie de son collaborateur.
- Formaliser un compte rendu répondant à la règle des 7 C.

POUR ALLER PLUS LOIN

Brigitte Boussuat, Jean-Marie Lagache et Patrick David, *Manager avec les couleurs : l'humain au cœur du management opérationnel*, Dunod, 2013.

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

58 SAVOIR DÉLÉGUER

La délégation est une démarche managériale qui peut être très efficace mais qui nécessite un état d'esprit spécifique de la part du manager. C'est une pratique qui doit répondre à de nombreuses conditions qui, si elles ne sont pas remplies, pourront engendrer une situation fort préjudiciable.

QUE SIGNIFIE « DÉLÉGUER » ?

Déléguer, c'est	Déléguer, ce n'est pas
Accepter de confier	Se débarrasser
Partager	Se déresponsabiliser
Transmettre	Sanctionner
Valoriser	

Cette pratique managériale suscite beaucoup de réticences auprès de nombreux managers :

- crainte de perdre du pouvoir ;
- peur de prendre des risques ;
- manque de confiance, méfiance ;
- équipe résistante ;
- crainte d'erreurs ou d'un résultat différent de celui escompté.

LES BÉNÉFICES D'UNE (BONNE) DÉLÉGATION

Pour le délégataire

- Facteur de considération, de reconnaissance, de valorisation.
- Visibilité.
- Enrichissement personnel.
- Montée en compétences.
- Rupture dans le quotidien (diversité).
- Meilleure participation à la vie de l'entreprise.
- Se positionner pour des responsabilités futures (« tremplin »).

Pour le manager

- Repérer des « promouvables ».
- Valider des aptitudes pressenties.
- Renforcer l'esprit d'équipe.
- Développer la motivation.
- Créer un climat participatif.
- À titre personnel : gagner du temps.

Pour l'équipe

- Facteur de motivation, d'émulation.
- Démarche encourageante dynamique.
- Développe l'action, l'implication.
- Reconnaissance des talents, compétences et aptitudes.

LE PROFIL DU DÉLÉGATAIRE

Il ne peut y avoir de délégation efficace sans délégataire légitime !

- Compétence ou aptitude + formation.
- Digne de confiance (condition impérative).
- Disponibilité (libérer le temps nécessaire à la qualité).
- Mérite (la délégation est un acte de reconnaissance).
- Motivation (si défaut de motivation, choisir un autre délégataire).

LE PROCESSUS DE DÉLÉGATION

Cet exercice ne peut être mené de façon improvisée, il doit au contraire être préparé et structuré.

QUELQUES CONSEILS

Mettre réellement en valeur le délégataire en cas de succès et le protéger et assumer en cas d'échec.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Le processus de délégation

Étape 1 Préparation	Réflexion sur l'opportunité de déléguer Élaboration du cahier des charges Réflexion sur le choix du délégataire
Étape 2 Entretien préalable	Échange entre les deux parties : – présentation : objectifs – enjeux – cahier des charges – autonomie souhaitée – modalités – planning – discussion : moyens – disponibilités – retombées – validation : de la motivation du délégataire (obtention d'un accord sincère) Information : équipe – hiérarchie Formalisation : objectifs – pouvoir déléguer – moyens consentis – critères mesurables d'évaluation des résultats – périodicités et modalités des contrôles
Étape 3 L'activité du délégataire	L'opération lancée, le manager reste disponible Comportement adapté : – entretenir la confiance : manifester son attention – son appui – ne pas rejeter la faute sur le délégataire à la moindre erreur – avoir une attitude formatrice : non-ingérence en dehors des modalités de contrôle définies – encourager l'initiative (même au prix d'erreurs mineures) – lutter pour ne pas répondre à toute sollicitation (en répondant par des questions pour faire réfléchir et en n'apportant que l'aide indispensable) Exercer le suivi prévu : – pour valider l'avancement des travaux – pour pouvoir intervenir si la situation l'exige – pour faire de chaque moment de contrôle une occasion de formation – pour sécuriser son délégataire et l'encourager si nécessaire
Étape 4 Bilan	Bilan complet (manager + délégataire) : – évaluation quantitative (résultats/objectifs) – évaluation qualitative (intérêt – difficultés – enseignements) Formalisation d'un compte rendu Promotion : – visibilité si succès – analyse + causes et remèdes si insuccès

Trouver la juste mesure pour que le délégataire soit autonome, sans pour autant être livré à lui-même.

Faire un choix cohérent en fonction de la typologie du délégataire. Par exemple :

- confier une tâche à fort enjeu à un « rouge » en lui présentant comme un défi à relever et en évoquant une obligation de résultat ;
- confier une mission créative à un « jaune » en la lui présentant de façon ludique ;
- confier une mission de confiance à un « vert » en lui indiquant à quel point c'est important pour l'équipe ;
- confier une analyse à un « bleu » en lui fournissant un cahier des charges.

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

POUR RÉSUMER

• La délégation est une pratique managériale qui peut s'avérer efficace si le manager qui la pratique respecte certaines conditions.

• Les bénéfices sont multiples. Pour le délégataire : facteur de considération, de reconnaissance, de valorisation, montée en compétences, etc. Pour le manager : repérer des « promouvables », valider des aptitudes pressenties, renforcer l'esprit d'équipe, gagner du temps, etc. Pour l'équipe : facteur de motivation, reconnaissance des talents, etc.

• Le délégataire devra être compétent, motivé, méritant, digne de confiance et disponible.

• La délégation se déroule en quatre étapes : 1) la préparation (cahier des charges, choix du délégataire…) ; 2) l'entretien préalable (présentation des objectifs, enjeux, modalités, planning) ; 3) l'activité du délégataire (rester disponible, entretenir la confiance, être pédagogue, respecter l'autonomie tout en exerçant le suivi…) et 4) le bilan (évaluation quantitative et qualitative assortie d'un compte rendu et d'une valorisation du délégataire).

POUR ALLER PLUS LOIN

Brigitte Boussuat, Jean-Marie Lagache et Patrick David, *Manager avec les couleurs : l'humain au cœur du management opérationnel*, Dunod, 2013.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Index

Les numéros renvoient aux principales fiches traitant du sujet.

A

Accompagnement commercial, 56
Affirmation, 34
Amplification, 34
Analyse de la clientèle, 16
Analyse des coûts, 16
Analyse globale, 34
Appel d'offres, 48
Approbation, 38
Approche ascendante, 34
Approche descendante, 34
Argument, 32
Argumentaire, 32
Argumentaire CAP-SONCASE, 21, 33
Argumentaire téléphonique, 14
Argumentation, 32
Argumentation sélective, 32, 38
Articulation, 4
Assertivité, 3, 37
Atouts requis, 1, 49
Attitude, 5
Attitudes efficaces, 5
Auto-analyse, 43
Auto-évaluation, 43

B

Baromètre VEDONCS, 41
Barrières de la communication, 3
Benchmarking, 42
Besoins, 25, 27
Besoins d'appartenance, 54
Besoins d'autonomie, 54
Besoins de réalisation personnelle, 54
Besoins de reconnaissance, 54
Besoins de sécurité, 54
Besoins exprimés, 25
Besoins latents, 25
Besoins non satisfaits, 25
Bon de commande, 37

C

Calculs commerciaux, 35
« Carte de visite » en ligne, 15
Challenge commercial, 54
Circuit court, 16
Circuit direct, 16
Circuit long, 16
Circuits de distribution, 16
Collaborateurs, 50
Comment, 21
Communiquer, 2
Comportement, 12
Compréhension réciproque, 27
Concessions, 35, 40, 46
Concessions/contreparties, 36
Conclusion, 37, 38
Conclusion alternative, 38
Conclusion d'essai, 37, 38
Conclusion implicite, 38
Concurrence, 18
Connaissance du prospect, 20

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Consolidation, 39
Contact non verbal, 23
Contact physique, 23
Contact verbal, 23
Co-signature, 31
Couleur comportementale, 10
Coût d'une visite, 16
Critères de segmentation, 16

D

Débit, 4
Délégataire, 58
Délégation, 58
Déléguer, 58
Démarche, 5
Déperdition d'informations, 40
Déperdition d'un message, 3
Diagnostic, 27
Diagnostic de situation, 50
Diction, 4
Difficultés, 1
Dimension « benchmarking », 1
Dimension « conseil », 1
Dimension « gestion », 1
Dimension « image », 1
Dimension « marketing », 1
Dimension opérationnelle, 1
Dimension organisationnelle, 1
Dimension stratégique, 1
Distance, 5
Documents, 23
Donnant-donnant, 36, 40

E

Échange permanent, 3
Écoute active, 3, 23, 27
Effort de vente, 17
Élargissement fictif du périmètre, 47
E-mailing, 13, 14
« Émetteur » responsable, 3
Émotions, 2
Empathie, 3
Enchères inversées, 47
Engagements, 40
Entre-deux, 34
Entretien annuel d'appréciation, 57
Entretien de progrès, 57
Entretien individuel, 52, 57
Entretiens collectifs, 52
Énumération, 34
Équipe, 50, 54
Esprit d'analyse, 3
Esprit de conclusion, 37
Esprit de précision, 29
Esprit d'implication, 29
Esprit partenarial, 29
Esprit solution, 29
Étude de pénétration, 16
Expression orale, 4, 23
Expressions du visage, 37

F

Facebook, 15
Fair-play, 39
Faits, 3
Faux pivot, 4
Fichier de données, 13
Fidélisation, 40
Fidéliser, 15, 46
Finalité, 20
Flexibilité, 36
Forces et faiblesses, 43
Freins de la communication, 3
Fréquence de visite, 17

G

Gagnant-gagnant, 36
Gestion du temps, 16
Gestuelle, 5
Go/no go, 48
Grand client, 46
Grands comptes, 44
Groupes de discussion, 15

I

Idées reçues, 1

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Identification, 26
Indice de dépendance, 46
Insatisfactions, 25
Instinct, 2
Intégration, 53
Intensité, 4
Internet 15
Interprétation de gestes, 5
Intonation, 4

L

Lettre d'accompagnement, 28
Lieu, 20
LinkedIn, 15
Loi de Pareto, 17

M

Mailing, 13, 16
Management commercial, 54
Manager commercial, 49, 50
Manipulation comportementale, 47
Marché, 50
Marchés cibles, 16
Marchés publics, 48
Marge de manœuvre, 35
Marges, 35, 36
Matrice AIH, 21
Matrice de diagnostic, 21
Méthode SONCASE, 9, 14, 35
Méthode VEDONCS, 41
Méthodologie, 21
Minimisation, 34
Mise en situation, 23, 24
MOCAP, 26
Mode de décision, 12
Modèle Success Insights, 10, 11, 12
Moment opportun, 20
Motivation, 25, 54
Motivations d'achat, 9

N

Négociation pluri-interlocuteurs, 45
Non verbal, 2, 5

O

Objectif commercial, 51
Objections, 7, 8
Observation sur le terrain, 56
Offre concurrente hypothétique idéale, 47
Opinions, 3
Organisation, 16
Organisation des visites, 17
Outil CAP-SONCASE, 33

P

Paraverbal, 2, 4
Périmètre de découverte, 26
Petits pas, 35
Phoning, 14
Plan d'action commercial (PAC), 18
Plan d'actions, 50
Plan d'actions collectif, 50
Plan d'actions individuel, 50
Plan de découverte, 26
Plan de prospection, 13
Plan de questionnement, 26
Plan d'intégration, 53
Poignée de main, 23
Point par point, 47
Politique commerciale, 18
Ponctualité, 23
Posture, 23
Potentiel, 17
Potentiel de développement, 16
Potentiel de visite, 16
Potentiel d'une entreprise, 16
Première impression, 28
Préparation, 19
Préparation physique et mentale, 19
Présentation, 5
Présentation de prix, 34
Prise de notes, 23, 40
Prix, 34, 35
Processus de communication, 2
Processus de diagnostic, 27
Processus de recrutement, 52

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Professionnalisme, 23, 27, 38, 40
Profil, 15
Proposition commerciale, 28, 29, 30, 31
Proposition écrite, 28
Pyramide de Maslow, 54

Q

Quatre marches, 47
Questionnement, 6
Questions d'approfondissement, 6, 27
Questions de qualification, 26
Questions d'information, 6
Questions d'orientation, 6
Questions tactiques, 6
Qui, où, quand et pourquoi, 20

R

Raison, 2
Rapport de forces, 46
Rapport de forces déficitaire, 46
Rapprochement, 34
Recommandations, 15
Recrutement, 52
Rédaction d'une offre, 28
Reformulation déductive, 27
Reformulation interprétative, 27
Reformulation « résumé », 27
Refus, 39
Regard, 23
Règle des 10 C, 29
Remise, 35, 36, 46
Remise en main propre, 31
Rentabilité, 16, 34
Réseau, 13
Réseaux sociaux, 15
Ressentis, 3
Réticence, 38
Retournement, 47
Retrait, 34, 38
Réunion commerciale, 55
Rigueur, 36, 40
Rythme, 4

S

Salons, 13
Saucissonnage, 47
Savoir-faire, 1
Secteur géographique, 17, 18
Sectorisation, 16
Segmentation d'un marché, 16
Sens pédagogique, 56
Seuil d'autonomie, 53
Seuil de rupture, 46
Signaux d'acceptation, 37
Signaux non verbaux, 37
Signaux verbaux, 37
Situation provisoire ou exceptionnelle, 47
Social selling, 15
SPIN, 26
Stratégie, 19
Stratégie de repli, 38
Stratégie de vente, 16
Stress, 19
Suivi, 40
Supports, 23
SWOT, 18, 21, 28, 46, 50
Synchronisation, 5
Synthèse, 27

T

Tableau de bord, 50, 51
Tactique, 19
Tactiques de réfutation des objections, 8
Tactiques manipulatoires, 47
Technique, 19
Techniques de questionnement, 26
Techniques de reformulation, 27
Téléphone, 13
Terrain, 56
Territoire de vente, 17
Trame de mise en situation, 24
Trame de négociation, 22
Trame d'entretien, 23
Transparence, 34
Twitter, 15

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Types de questions, 6
Types d'objections, 7
Typologie, 10, 12
Typologie commerciale, 11
Typologie comportementale, 47

V

Valorisation, 34, 35
Veille concurrentielle, 42
Verbal, 2, 4
Viadeo, 15
Visite directe, 13
Visites en marguerite, 17
Visites en spirale, 17
Visites en trèfle, 17
Visites en zigzag, 17
Visites par zonage, 17

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

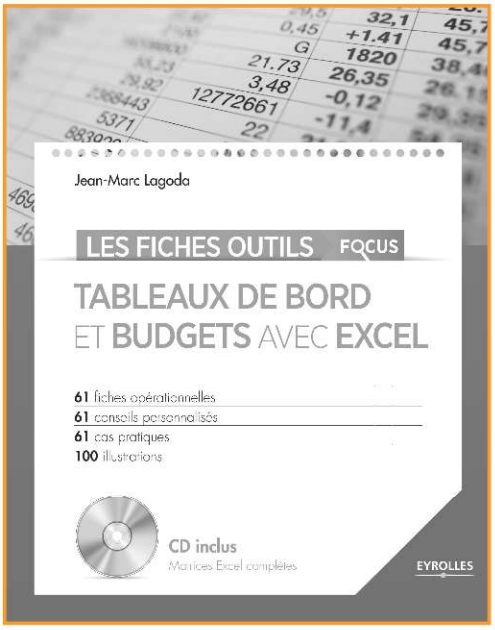
Copyright © 2017 Eyrolles.

Dans la même collection

Copyright © 2017 Eyrolles.

Copyright © 2017 Eyrolles.

Copyright © 2017 Eyrolles.



Copyright © 2017 Eyrolles.

Copyright © 2017 Eyrolles.

Copyright © 2017 Eyrolles.